

**Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava**

**Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství**

**Katedra kontroly a řízení jakosti**

**Motivace a její dopad na praktické řízení společnosti  
vyrábějící těsnění**

Motivation and its Impact to the Management of  
Company Producing Seals

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství  
Katedra kontroly a řízení jakosti

## Zadání bakalářské práce

Student: **Petr Schmida**  
Studijní program: **B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů**  
Studijní obor: **3902R041 Management jakosti**  
Téma: **Motivace a její dopad na praktické řízení společnosti vyrábějící těsnění**  
**Motivation and its Impact to the Management of Company Producing**  
**Seals**

Zásady pro vypracování:

1. Motivace (vymezení pojmů, definice, základní teorie)
2. Motivace v podnikových systémech řízení (současný stav - rešerše)
3. Monitoring a analýza dopadů motivačních plánů ve vybraném podniku (dotazníky, strukturované pohovory)
4. Hodnocení, návrh nových motivačních plánů s cílem zlepšování podnikových procesů

Seznam doporučené odborné literatury:

1. NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody. Praha, Management Press, 2008.
2. PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: Lidé v procesech řízení. Praha, Professional Publishing, 2007.
3. HAGEMANN, G.: Motivace. Praha, Victoria Publishing, 1995.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.**

Konzultant bakalářské práce: **Petr Mach**

Datum zadání: **30.11.2011**

Datum odevzdání: **30.04.2012**

  
prof. Ing. Jiří Plura, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.  
děkan fakulty

# Zásady pro vypracování bakalářské práce

## I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

## II.

### Uspořádání bakalářské práce:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list                              | 5. Obsah BP                  |
| 2. Zásady pro vypracování BP                 | 6. Textová část BP           |
| 3. Prohlášení + mistopřisežné prohlášení     | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy                   |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za titulním listem.

ad 3) Prohlášení + mistopřisežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na

ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

- ad 7) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

- ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahore: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*  
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*  
*Katedra .....*

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

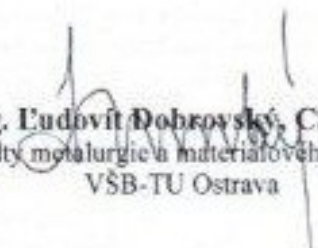
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

### IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2011/2012.

Ostrava 30. 11. 2011

  
**Prof. Ing. Ludvík Dobrovský, CSc., Dr.h.c.**  
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava



# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- беру на ве́доміі, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 25.4.2012

  
.....  
podpis (jméno a příjmení studenta)

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Chtěl bych poděkovat vedoucí diplomové práce prof. Ing. Růženě Petříkové CSc. za vedení této diplomové práce.

Současně bych touto cestou poděkoval panu Petru Machovi, jednateři společnosti MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o., za odbornou pomoc týkající se problematiky těsnících materiálů a jejich zpracování. Konečně bych také chtěl poděkovat všem zaměstnancům firmy, kteří vyplnili dotazníky a pomohli tak k co nejobjektivnějšímu nalezení řešení a doporučení pro vytvoření nových motivačních plánů.

## Anotace

Cílem této bakalářské práce je zjistit nedostatky současného stavu motivace ve společnosti MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o. a navrhnout změny pro zlepšení současného stavu.

V úvodní, teoretické, části jsem se především zaměřil na objasnění a vývoj pojmů **kvalita** a **motivace**, které jsou základním kamenem celé práce.

Praktická část přináší základní informace o společnosti, její struktuře a současnou analýzu motivačních prvků a plánů. Nedílnou součástí je i mnou vytvořený dotazník s analýzou, která ústí do návrhů a doporučení pro další zlepšení motivace zaměstnanců firmy.

## Klíčová slova

Kvalita, systém, motivace, analýza

## Annotation

Purpose of this bachelor work is to discover inadequacies of the current state of motivation in Co. MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o. and to propose changes for improvement of this current state.

In introducing theoretical part, I focused on explanation and development of terms **quality and motivation**, which represent the basic foundation stone of the whole bachelor work.

Practical part brings the basic information about the company, its structure and current analysis of motivation elements and plans. Integrated part is also questionnaire and associated analysis prepared by me, which leads to the proposal and recommendations for other improvement of company employees' motivation.

## Key words:

Quality, system, motivation, analysis

## Obsah

ÚVOD .....	1
Teoretická část .....	2
1 KVALITA .....	2
1.1 Vývoj kvality .....	2
1.2 Lidské zdroje .....	4
1.3 Cíle směřující ke kvalitě lidí .....	5
1.4 Vztah k zaměstnancům .....	6
1.5 Zásady při řízení lidských zdrojů .....	6
2 MOTIVACE, MOTIV, HODNOTY, POTŘEBY .....	7
2.1 Definice motivace .....	7
2.2 Motivy, hodnoty, potřeby .....	8
2.3 Motivace v systémech řízení .....	9
3 KLASIFIKACE MOTIVACE, PRAVIDLA MOTIVACE A DEMOTIVACE .....	10
3.1 Vnější motivace .....	10
3.2 Vnitřní motivace .....	10
3.3 Motivace na základě pověsti .....	11
3.4 Motivace na základě výzvy .....	11
3.5 Motivace na základě smysluplnosti práce .....	11
3.6 Základní pravidla motivace .....	12
3.7 Demotivace .....	12
3.8 Manipulace se zaměstnanci jako faktor demotivace .....	13
3.9 Ostatní faktory ovlivňující motivaci .....	13
4 MOTIVAČNÍ TEORIE .....	14
4.1 Abraham H.Maslow -hierarchie potřeb .....	14
4.2 Teorie Paul Lawrence a Nitin Nohria .....	15
4.3 Teorie F. Herzberga .....	15



4.4	Vroomova teorie očekávání .....	17
4.5	Adamsova teorie rovnováhy.....	18
4.6	Skinnerova teorie pozitivního posílení.....	19
5	MOTIVACE V ŘÍZENÍ PODNIKU .....	20
5.1	Význam motivace v řídicí práci .....	20
5.2	Zásady používané v řídicí práci .....	20
5.3	Předpoklady úspěšného manažera.....	22
5.4	Přidělování odpovědností a pravomocí .....	23
5.5	Komunikace uvnitř podniku.....	23
5.6	Informační kanály .....	24
5.7	Aktivátory motivace.....	24
6	HODNOCENÍ MOTIVACE .....	26
	Praktická část .....	27
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o.....	27
8	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o. ....	28
9	SOUČASNÁ ANALÝZA MOTIVAČNÍCH PRVKŮ A PLÁNŮ .....	29
9.1	Dotazník .....	29
10	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU A ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU .....	30
10.1	Hodnocení vlastní práce .....	30
10.2	Vztahy a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.....	31
10.3	Motivace, zvyšování kvalifikace a zdokonalování práce .....	31
10.4	Systém odměňování a benefity.....	31
11	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ A NÁVRH NOVÝCH MOTIVAČNÍCH PLÁNŮ..	32
	ZÁVĚR .....	34
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	35
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	36

SEZNAM PŘÍLOH.....	36
Příloha č. 1 .....	37
Dotazníková část .....	37
Příloha číslo 2 .....	45
Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 – Zaměstnanci .....	45
Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 – Vedoucí pracovníci .....	45
Příloha číslo 3 .....	46
Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 - Zaměstnanci.....	46
Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 – Vedoucí pracovníci.....	46
Příloha číslo 4 .....	47
Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 25 - Zaměstnanci.....	47
Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 25 – Vedoucí pracovníci.....	47
Příloha číslo 5 .....	48
Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 35 – Zaměstnanci.....	48
Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 35 – Vedoucí pracovníci.....	48

# ÚVOD

Rozhodujícím činitelem podnikatelské úspěšnosti nejsou jen znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců firmy, nýbrž významnou roli hraje pozitivní postoje zaměstnanců k firmě a jejich ochota zapojit se do jejího úsilí plnit vytyčené podnikatelské cíle. Obecně to lze charakterizovat jako snahu organizace stabilizovat, motivovat a rozvíjet své zaměstnance pro dosahování strategických cílů společnosti.

Pokud chce firma zaujmout na trhu přední postavení, musí si uvědomit, že nejdůležitějším faktorem, který rozhodne o jejím úspěchu, je lidský činitel. Technologie, zařízení, materiály, finanční prostředky či informace – to vše jsou výrobní faktory, které lze pořídit za peníze, k jejichž získání má stejný přístup i konkurence. Rozhodujícím vlivem na úspěch podniku je kvalita lidského kapitálu a to nejen co se týče vzdělání, zkušeností a schopností, ale také optimální úrovně motivace. Úspěch organizace tak ve velké míře závisí na vývoji a kvalitách personálního řízení, které je jedním z prostředků pro krátkodobý i dlouhodobý úspěch organizace. Vedoucí pozice na strategických útvarech prosperujících firem jsou proto obsazovány specialisty a odborníky povětšinou s psychologickým nebo sociologickým vzděláním, kteří jsou schopni získané teoretické poznatky o chování člověka přenášet do praxe výrobních, nebo jinak zaměřených organizací.

# Teoretická část

## 1 KVALITA

### 1.1 Vývoj kvality

Prvopočátek vývoje nalézáme již v době kamenné v období mezolitu (10 – 7 tis- př.n.l.). Člověk přechází od kořistnického způsobu života k chovu dobytka a zemědělství, kdy začíná vyrábět a zdokonalovat své nástroje a pomůcky pro život. Člověk se stává často výrobcem i uživatelem, tedy v dnešní terminologii spotřebitelem, když si mohl vyrobit výrobek co do kvality a množství takový, který vyhovoval jeho vlastním potřebám, tak tehdy opravdu začínáme hovořit o prvopočátcích kvality.

Přes zdokonalování všech vyráběných nástrojů, zbraní a spotřebních věcí se dostáváme k dalšímu skokovému období pro kvalitu a to je rozvoj obchodu. Začaly se uplatňovat míry a váhy a co je podstatné i kontrola. Ve středověku se připojila i kontrola ze stran cechů, které se snažily zabránit nekalému podnikání. S rozvojem průmyslové výroby, rostla i potřeba kontroly samotných výrobků. Nejprve ji uskutečňovali samotní dělníci a mistři eventuálně majitelé. Tento způsob fungoval až do začátku dvacátého století. S dalším rozvojem a růstem výroby se však projevuje potřeba využít specializovaných kontrolorů. Vznikají kontroly výrobních procesů s technickou kontrolou a objevují se speciální útvary pro technickou kontrolu.

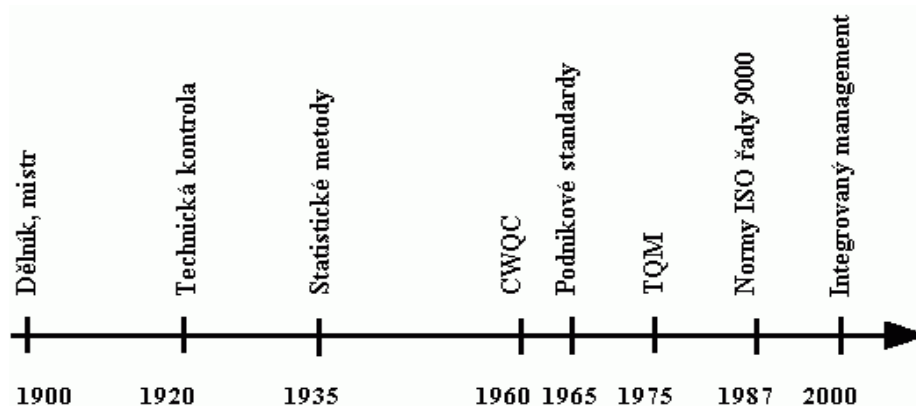
Po ukončení první světové války má další růst výroby za následek vznik a vývoj statistických metod použitelných pro průmyslovou praxi. Především dva Američané Harry G. Romig a Walter A. Shewhart se ve třicátých letech objevily první statistické metody kontroly výrobních procesů. Předválečné, válečné a rané poválečné období však statistickým metodám kontroly výrobních procesů velmi nepřálo. Hlavním požadavkem ve výrobě nebyla kvalita, ale množství.

Zejména v Japonsku po skončení druhé světové války se daří zavádět statistickou regulaci výrobních procesů a to hlavně díky Williamu E. Demingovi. Statistická regulace výrobního procesu se stává významným nástrojem preventivní kontroly. Japonci úspěšně implementují statistické řízení procesů i do dalších oblastí a činností organizace, včetně předvýrobních etap. Vzniká skutečný moderní systém kvality, označovaný jako Company Wide Quality Control (CWQC). [3]

Vzhledem k růstu konkurence a požadavků zákazníků, rostla u organizací potřeba zvýšit péči o kvalitu. Začaly vznikat první podnikové a odvětvové standardy definující požadavky na systém kvality. Docházelo ke stále větší koordinaci všech činností a oblastí, jako jsou:

analýza a průzkum trhu, plánování, vývoj, výroba, distribuce, servis, a další. Dalším zdokonalováním vzájemně se provazujícími procesy všech oblastí dochází k vývoji totálního managementu kvality tzv. TQM. [7]

Obrázek č. 1: Vývoj kvality v dvacátém století.



V roce 1987 vstoupili na scénu kvality normy ISO řady 9000, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. Konec dvacátého století je charakteristický rozvojem informačních technologií a globální konkurencí. Ta nutí organizace, které chtějí uspět na trhu, začleňovat do svých systémů další oblasti jako jsou oblast životního prostředí nebo problematiku bezpečnosti. V roce 1996 byly schváleny a zveřejněny normy ISO řady 14000 definující požadavky na management životního prostředí.

Mnoho odborníků očekává, že další vývoj managementu kvality povede k fúzi řízení kvality a péče o životní prostředí a bezpečnost na bázi tzv. Global Quality Management (GQM).

Definice kvality (jakosti) je nepřehledné množství, ale ta nejzákladnější dle normy ISO 9000 (CSN EN ISO 9000:2005) definuje pojem kvalita

jako „*stupen splnění požadavku souborem inherentních charakteristik*“. Na základě toho

muže být kvalita dobrá, špatná, vynikající apod. Inherentní charakteristiky jsou znaky, které jsou pro daný produkt typické. Naproti tomu stojí přiřazená charakteristika, která nevystihuje kvalitu systému, procesu, ani produktu. Patří sem např. cena produktu. Vlastnosti, které nelze popsat číselnou hodnotou, se nazývají kvalitativní. Vlastnosti, které lze objektivně merit, se nazývají kvantitativní.

Požadavky vyjadřují stanovené, obecné předpokládané nebo závazné potřeby či očekávání. Mohou se dělit do různých tříd podle pořadí požadavku na kvalitu systému, procesu či produktu. Spokojenost s kvalitou je založena na vnímání zákazníka, jak jsou splněny jeho požadavky. Kvalita má tedy značně subjektivní charakter.

## 1.2 Lidské zdroje

Personální řízení by mělo být jednoznačně zaměřeno na neustálé zlepšování, využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje však rozhodují i o využívání materiálních, finančních a dalších podnikových zdrojů. Požadavky na lidské zdroje se týkají zaměstnanců, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu. Pracovníci musí být kompetentní a odborně způsobilí tyto práce vykonávat. Těmto pracovníkům je nutné poskytnout výcvik nebo provádět jiná opatření proto personální řízení rozhoduje i o zlepšování všech těchto zbývajících zdrojů podniku. [12]

Podnik vkládá do zaměstnance značné finanční částky, náklady spojené se zaučením pro danou funkci a další vzdělání, proto musí dbát na správný výběr lidí.

Při přijímání nových lidí musí personalisté klást důraz zejména na:

- osobnostní charakter
- dovednosti
- přístup k řešení problémů
- schopnost pracovat v týmu
- ochota neustálého vzdělávání
- jak člověk hodnotí svá předešlá zaměstnání
- posudky z předešlých zaměstnání
- konkrétní požadavky



Specifické požadavky podniku jsou důležité nejen z pohledu podnikové personalistiky, ale i pro zaměstnance, kteří musí přesně vědět, co mohou od podniku očekávat a co podnik očekává od nich.

### **1.3 Cíle směřující ke kvalitě lidí**

Za začátek cesty k vyšší kvalitě lidí se považuje nejprve zformování firemní strategie a politiky kvality a poté zahájení práce v týmech. Každá úspěšná firma je řízena reálným plánem, který vychází ze situace na trhu a je hlavním posláním vrcholového managementu.

Strategický plán a politika kvality musí být rozpracovány do měřitelných cílů, které musí znát každý pracovník a musí vědět, jaký je jeho úkol. Aby bylo cílů dosaženo, k tomu je zapotřebí věnovat pozornost těmto oblastem:

- definovat odpovědnosti a pravomoci
- z měřitelných cílů vytvořit reálný časový plán
- řídit, měřit, hodnotit výkonnost každého zaměstnance
- motivovat všechny k přemýšlení o tom, jak pracovat lépe s menšími náklady
- motivovat zaměstnance k integraci s firmou a její prosperitou

Ke všem těmto oblastem směřují příslušná ustanovení norem ISO 9000, tzv. konkrétně k náročnému procesu řízení změn, funkčnosti procesů, organizace a motivace, k lidem ve firmě a jejich přístupu k odpovědnosti a práci vůbec.

Práce v samostatných skupinách prospívá motivaci, ale klade vysoké nároky na týmového ducha a disciplínu všech zúčastněných, neboť pracovat společně není vždy snadné. Týmová práce se využívá v mnoha podnikových oblastech, zejména tak při řešení každodenních problémů. Musí se ale dodržovat jistá pravidla, např.:

- Počet zapojených lidí do řešení
- Neexistuje špatná odpověď
- Potřeba shody

Tento způsob řešení problémů je velice osvědčený, zvláště z důvodu, že se s výsledkem řešení ztotožňuje daleko více lidí, nežli bychom řešili problém izolovaně.

[8]

## 1.4 Vztah k zaměstnancům

Ke všem zaměstnancům v podniku je třeba přistupovat jako k zákazníkům, je nutné naslouchat veškerým jejich připomínkám, které mohou podniku pomoci při hledání lepší kvality celého procesu.

Zaměstnanec by měl být partnerem při řešení problematických situací. Správná kvalifikace pro danou funkci však ještě nezaručí kvalitu, spolehlivost a jiné důležité předpoklady pro dobrou spolupráci, proto je nutné definovat požadavky na pracovníky samotné i jejich pracovní místa.

## 1.5 Zásady při řízení lidských zdrojů

Hospodářská i sociální psychologie poskytuje řadu poznatků, jak může vedení podstatně zvýšit motivaci. Uvedené zásady jsou sice známé, ale v praxi se nepoužívají: [10]

- smysluplnost a výhledovost - každý vedoucí pracovník musí umět svým podřízeným jasně vysvětlit smysl jejich práce a přesvědčit je o její účelnosti
- průhlednost a informovanost - vedoucí pracovník musí informovat své podřízené o tom, co se děje mimo jejich oddělení, aby pochopili souvislosti. Nedostatečně informovaní pracovníci nemohou jednat zodpovědně.
- participace - zvyšuje identifikaci zaměstnanců s cíli podniku, podporuje pocit spoluzodpovědnosti a tvůrčí myšlení [1]
- dohodnuté cíle - vedoucí pracovník musí umět představit zaměstnancům předem dohodnuté cíle
- osobní ohodnocení - vedoucí pracovník musí přistupovat ke svým podřízeným s vědomím jejich kvalit a pokládat je za tzv. interní zákazníky
- sociální a emocionální integrace - pracovník musí podnik nebo své oddělení pokládat téměř za svou rodinu
- odborný a lidský vzor vedoucího pracovníka - vedoucí pracovník by si měl uvědomovat, že musí být pro ostatní vzorem co do odborné kompetence a lidských kvalit

## 2 MOTIVACE, MOTIV, HODNOTY, POTŘEBY

### 2.1 Definice motivace

Slovo motivace je termín odvozený z latinského motivus, což je forma slovesa moveo – pohybuji, v infinitivu movere – pohybovat

Motivaci vždy dělíme na vnitřní a vnější a platí, že vnitřní motivace je účinnější a silnější než motivace vnější.

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. [9]

Motivace je pozitivní postoj zaměstnanců ke své práci a k podniku, který nelze nařídit. Vytváří se dlouhodobě na základě získaných zkušeností. Vysoká úroveň motivace přispívá k pocitu spokojenosti jednotlivce, ale má také pozitivní ekonomické důsledky. Podniky, jejichž zaměstnanci sdílejí společnou vizi a jsou dostatečně motivovaní, zvyšují své zisky a produktivitu a snižují počet neshod.

Dalo by se říci že se jedná o koloběh mezi : Neuspokojenou potřebou , která vytváří touhu naplnit onu potřebu → Cílově orientované chování → Uspokojení potřeb → ... [3]

Dalo by se tedy říci že, pracovní motivace je postupné uspokojování hodnot pracovníků

Existují samozřejmě i **další definice**..:

- Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.
- Motivace je hnacím motorem lidského jednání.
- Motivace je dočasný a dynamický stav.
- Motivovaná osoba má touhu a přání něco udělat.
- Motivace je tlak mentálních sil něco udělat.
- Motivace jsou pocity, které někoho nutí dosáhnout určitého cíle.
- Motivace jsou faktory, které nutí člověka se chovat určitým způsobem.
- Motivace je souhrn určujících sil, které jsou za veškerou činností organismu.
- Motivace je soustava pohnutek k určité činnosti.

**Z mého pohledu je nejvýstižnější definicí tato:**

*Motivace je psychický proces vedoucí k "nastartování" organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.*

Co je tedy motivace? Je to proces, nebo jsou to síly, nebo stav, či pocity, nebo nějaké faktory? Jednoznačně motivace zahrnuje všechno uvedené. Proces i stav, síly, pocity i hnací motor. Záleží pouze na úhlu pohledu. Bylo by však chybou motivaci přespříliš zjednodušit, zploštit a ztotožňovat ji pouze s jedním z uvedených pojmů.

## **2.2 Motivy, hodnoty, potřeby**

**Motivy** jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb

**Potřeby** jsou základním zdrojem motivace, potřeby můžeme vidět jako hypotetický pojem pro označení určitého, mnohdy konečného zdroje motivační síly. Hlavním znakem potřeby je prožívaný nedostatek něčeho a tento nedostatek nemusí být vždy zcela uvědomovaný, bývá pociťován a popisován jako nepříjemné vnitřní napětí.

Motivace začíná potřebami, které existují u nás všech. Základní rozdělení potřeb u člověka se dělí na:

- Vnitřní (primární) potřeby (podmínky přežití, fyziologické potřeby, hlad, žízeň, teplo, spánek, sex atd. tyto potřeby jsou zcela nezávislé na vnějším sociálním prostředí a objevují se vždy a u všech)
- Vnější (sekundární) potřeby (nezbytné k uspořádání vztahů k vnějšímu světu a ostatním lidem)

Potřeby jsou různého charakteru a to potřeba bezpečí, seberealizace estetická potřeba, sebepoznání, uznání, lásky a sounáležitosti... atd.

**Hodnoty** jako zdroj motivace se v průběhu získávání životních zkušeností kdy se člověk setkává s nejrůznějšími skutečnostmi a snaží se poznat a přisoudit jim ve svém životě určitý význam neboli určitou hodnotu pro sebe sama, mění. Hodnotu pak může člověk věcem dávat z pohledu vlastního prospěchu anebo z hlediska prospěchu celé společnosti lidí. Mnohdy právě základní hodnocení člověk přejímá v průběhu vývoje ze svého nejbližšího sociálního prostředí.

Dalo by se říci, že postupem času si člověk vytváří jisté „hodnotové mapy“, které se postupně stávají součástí jeho individuálního hodnotového systému.

Hodnotový systém je pro každého velice důležitou věcí, protože ovlivňuje konkrétní jednání člověka v různých situacích, a je pravděpodobné, že člověk bude motivován k činnostem, které povedou ke skutečnostem podle hodnotové hierarchie důležitějším a vyšším, tzn. ke skutečnostem, kterým člověk připisuje ve svém životě vysokou pozitivní hodnotu a naopak se bude vyhýbat věcem, kterým připisuje hodnotu negativní

- je jasné, že každý člověk má jiný systém hodnot a hodnotou pro něj může být prakticky cokoli. Existují ovšem jakési obecně platné hodnoty, jako je např. zdraví, práce, rodina, přátelství, vzdělání, peníze, upřímnost, úspěch atd.

Základním rozdělením hodnot:

- **Vnější hodnoty** (po kterých člověk touží kvůli své vážnosti v očích okolí, protože věří, že jsou ceněny)
- **Vnitřní hodnoty** (které chceme získat, protože stojí vysoko v jeho vlastní stupnici hodnot)

## 2.3 Motivace v systémech řízení

Jak již bylo konstatováno, že ať už jde o výzkum a vývoj, řízení společnosti, řízení kvality či jakýkoli jiný aspekt podnikání, aktivní silou jsou vždy lidé. A lidé mají vlastní vůli, vlastní názory a svůj originální způsob uvažování. **Jestliže sami zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k realizaci podnikových cílů, nikdy nemůže dojít k jejich úspěšnému naplnění.** [11]

Při vytváření moderních personálních systémů, hraje tedy velmi důležitou a ničím nenahraditelnou roli právě motivace lidí a od ní se odvíjející podnikové motivační procesy a programy. Motivační systémy našich podniků jsou však stále v převážné míře založeny na peněžní odměně a ani této stimulační formy není mnohdy účinně využíváno. Deformace minulých období v mnohých podnicích stále ještě přetrvávají a jsou natolik silné, že často působí jako zábrany zvyšování produktivity práce, kvality a tudíž i snižování nákladů, tedy faktorů, které stále více vystupují do popředí nejen jako rozhodující oblasti tržního úspěchu, ale i přežití řady podniků.

Zaměstnanci v každém podniku jsou ale velice různí a rovněž jejich potřeby/hodnoty se tedy značně odlišují. Co jednoho motivuje k výkonu, nechává jiného zcela lhostejným. Z toho vyplývají následující poznatky: především je nutné se zaměstnanci komunikovat, důkladně poznat jejich zájmy a motivovat je podle jejich vlastních hodnotových stupnic.

### **3 KLASIFIKACE MOTIVACE, PRAVIDLA MOTIVACE A DEMOTIVACE**

Chování a postoje zaměstnanců v jejich každodenní práci určují výkonnost podniku. Dobré pracovní výkony mohou podávat pouze ti zaměstnanci, kteří jsou hrdí na svůj podnik a mají zájem o jeho blaho. [4]

#### **3.1 Vnější motivace**

Vzniká na základě vnějších podnětů, které jsou pro dotyčného zaměstnance tak zajímavé, že je pro ně ochoten podat větší výkon, zároveň mění svoje chování.

Je zde prioritní zájem o finance a další materiální statky.

Příklady vnějších motivátorů:

- plat/mzda
- prémie
- služební vozidlo
- osobní výhody

Vnější motivace je přímo ovlivnitelná pomocí vhodných opatření, je to nejrozšířenější způsob řízení chování zaměstnanců.

#### **3.2 Vnitřní motivace**

Vzniká dlouhodobým procesem na základě osobních vjemů zaměstnanců, každodenních zkušeností a zážitků. Ovlivňuje postoj zaměstnanců k práci a k podniku a sama může být nepřímo ovlivněna stylem vedení, chováním nadřízených a podnikovou kulturou, orientovanou na zaměstnance. Prioritou je zájem a potěšení z práce.

Příklady vnitřních motivátorů mohou být, přidělení možnosti zapojení vlastní invence, nebo zpříjemnění práce, pracovní atmosféry, atd.



### 3.3 Motivace na základě pověsti

Jedná se o typ motivování lidí, kterým jde zejména o zájem který je o ně projevován, spolu s dojemem který dělají na své okolí. Jsou empatičtí vůči hodnocení okolím a názorům, které souvisí s jejich osobou.

Příklady motivace na základě pověsti:

- veřejná pochvala
- zadávání „viditelných“ úkolů
- kritizování pouze mezi čtyřmi očima

### 3.4 Motivace na základě výzvy

Tento typ motivace je založen a snaží se motivovat zaměstnance, aby se realizovali v osobních ambicích ve výkonnosti a uspěli tváří v tvář vlastním nárokům na sama sebe a požadavkům, které jsou od nich očekávány

Příklady motivace na základě výzvy

- zadávání těch nejnáročnějších úkolů
- možnost osobního rozvoje a zdokonalování
- školení, semináře

### 3.5 Motivace na základě smysluplnosti práce

Lidé potřebují věřit smysluplnosti vykonávané práce. Že jejich práce zapadá do kontextu širších souvislostí, které vedou k úspěchu a stanoveným cílům. Je zde kladen důraz na dodržování profesních zásad a hodnot.

Příklady motivace na základě smysluplnosti:

- sdělování konkrétních cílů, a vizí
- sdělování konkrétních úspěchů

[5]

### 3.6 Základní pravidla motivace

Dalo by se tedy konstatovat, že existuje pět základních pravidel pro motivaci zaměstnanců, které by zaměstnavatel měl jednoznačně dodržovat.

Zaměstnanci musí pociťovat naplnění z vlastní práce. Lidé potřebují vědět a věřit, že se věnují něčemu, co má smysl že jsou nedílnou součástí celku

Oboustranná důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy lidé mají jistou oblast, ve které si sami rozhodují, kladou si cíle a dosahují jich. Chtějí nést alespoň část zodpovědnosti za svou práci a zároveň cítit hrdost z vlastní úspěšně vykonané práce. Málokterý pracovník má nad sebou rád častou a mnohdy zcela zbytečnou kontrolu včetně nejrůznějších projevů nedůvěry.

Vážení si práce jeden druhého, uznání a pochvaly za svoji práci. Potřebuje bytostně vnímat pocit, že je v něčem dobrý, v něčem velmi dobrý a alespoň v něčem se moci považovat za vynikajícího. U některých lidí zaujímá právě tento pocit přední místo v jejich hodnotové stupnici.

Sociální jistota a bezpečí je v současnosti jedna z nejvýznamnějších potřeb pracovníků. Při orientačním mapování podnikové kultury řada pracovníků zařadila tuto skutečnost první místo.

Komunikace a informace tedy mezi spolupracovníky a jak v horizontální tak vertikální firemní hierarchii. Lidé potřebují vědět alespoň základní informace o situaci, perspektivě svého útvaru, pracoviště i celého podniku. Potřebují být alespoň rámcově informováni nejen o výsledcích podniku, ale především o svých výsledcích v porovnání s jinými, o vlastních možnostech a svých vlastních perspektivách.

### 3.7 Demotivace

Jak může manažer svým chováním, stylem práce, její organizací zaměstnance demotivovat? Základním prvkem, co dělá vedoucího vedoucím, je stanovení úkolů. Správně přidělit pracovní úkol není tak samozřejmé, jak se na první pohled může jevit. Přidělíme-li pracovníkovi náročnější úkol, než na který svými zkušenostmi, kvalifikací a poznatky stačí, může se stát, že úkol dokončí po stanovené době nebo ho nedokončí vůbec.

Každý zaměstnanec, od něhož chceme, aby podával spolehlivý a vstřícný výkon, by měl vědět, nejen co má udělat, ale také proč a jaký efekt z toho bude mít firma i on sám, když úkol splní kvalitně a v daném čase. Informace o úkolech činí pracovní chování a jednání lidí smysluplným.

Další příčina demotivace pracovníků je mít tzv. "pilného" vedoucího, který všechny složitější úkoly dělá raději sám. Potom kvalifikovaní, ambiciózní spolupracovníci, kterým

nebude přidělena jistá pravomoc a odpovědnost, budou " otráveni" nebo alespoň znepokojeni se svou úlohou při plnění úkolů.

Je-li složení pracovního kolektivu nevhodné a vedle lidí spolehlivých, přesných, s vysokým zájmem o práci jsou lidé, kterým nezáleží na tom, co dělají a jak to dělají, to je potom zlé. Taková situace nemůže motivovat, ale demotivovat.

### **3.8 Manipulace se zaměstnanci jako faktor demotivace**

Manipulace je označována na rozdíl od motivace za negativní postoj. Znamená ovlivňování chování zaměstnanců bez ohledu na jejich vlastní zájmy a přání. Je označována jako nepříjemnost, kterou je třeba eliminovat. Změna chování má být vynucena, není tedy důsledkem vlastního přesvědčení/vnitřní motivace/, ani jiných podnětů/vnější motivace/.

Za manipulaci lze také považovat styl vedení a zároveň i nařízení, které má zaměstnanec splnit. Z toho je zřejmé, že styl vedení má rozhodující význam proto, zda zaměstnanec jedná díky motivaci nebo manipulaci. [4]

Prvky manipulace:

- příkazy/nařízení
- nereálné cíle/úkoly
- odepření materiální/osobní podpory
- vydírání

### **3.9 Ostatní faktory ovlivňující motivaci**

Dalšími faktory, které se vyskytují ve firmách a ovlivňují motivaci a růst jedinců jsou

- schopnost - inteligence, dovednost a znalost jedince
- představy o práci – představy jednotlivce o tom, co má dělat, by se měly shodovat s představami organizace
- vliv ostatních lidí - vlivy, kterými na člověka působí spolupracovníci, rodina a další sociální skupiny, k nimž patří,

- práce sama - míra, do jaké samostatná práce dává lidem příležitost získat pocit úspěchu, odpovědnosti a uspokojení

*Základním problémem v dnešních firmách je nedostatečná vzájemná komunikace*

## 4 MOTIVAČNÍ TEORIE

### 4.1 Abraham H.Maslow -hierarchie potřeb

Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována: pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový. Maslow píše, že lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění někdy zažívají stav, ve kterém si jsou vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje - plného potenciálu lidstva jako celku. Tento stav, stav sebetranscendence či spirituality, nakonec Maslow umístil na samý vrchol své pyramidy. Přesto Maslow na sklonku své pracovní kariéry (1971) připustil, že sebetranscendence nemusí nutně být podmíněna naplněním nižších potřeb. A ještě jedna věc: dosažení stavu sebenaplnění je ideál, který představuje úplné porozumění toho, kdo daný jedinec je, pocit hlubokého a integrálního naplnění. Znamená to, že veškeré individuální potřeby jsou naplněny. Dílo je dovršeno a není nic, co by ještě zbývalo. Nutně nastává konec v nehybnosti. [7]

Přestože platnost Maslowovy teorie nebyla dosud potvrzena důkazy, je všeobecně uznávána; možná s jednou výjimkou: Maslowovým kritikům se nelíbilo (a nelíbí), že pojmy z vrcholy pyramidy (seberealizace a sebetranscendence) vnáší do psychologie, pojmy, které - podle jejich názoru - „patří do jiného šuplíku“.

Maslowovou prací byla inspirována celá řada dalších autorů, kteří pyramidu členili do jiných kategorií (např.: James: materiální, sociální, spirituální, Mathews: fyziologická úroveň, úroveň příslušnosti a úroveň sebenaplnění, Alderfer: existencionální, vztahová a růstová, atd., atd.), jiní je modifikovali (např. Allport) na systémový model, ve kterém nejsou až tak striktně vymezeny hierarchie. Zní to docela rozumně: i bezdomovec, který se pochopitelně hlavně stará o přístřeší a jídlo, hledá porozumění a vztahy s jinými, a opačně; i velmi duchovní člověk dostává hlad a tiší tuto potřebu.

## 4.2 Teorie Paul Lawrence a Nitin Nohria

Paul Lawrence a Nitin Nohria, odborníci na pracovní motivaci, ve své publikaci z roku 2002 „Driven: How human nature shapes our choices”, vnímají člověka jako produkt přirozeného výběru. Vycházeli z poznatků evoluční biologie a psychologie a došli k závěru, že lidské chování je podřízeno čtyřem (ABCD) základním silám (drives):

### **Acquire (získat)**

Potřeba jedince získávat objekty a zkušenosti, které stav jedince zlepší vzhledem k ostatním lidem.

### **Bond (vázat, navazovat)**

Potřeba navazovat s ostatními lidmi reciproční vztahy.

### **Comprehend ( pochopit)**

Potřeba poznávat a pochopit „smysl světa”, který je z větší části sociálním konstruktem.

### **Defend ( bránit)**

Potřeba ochraňovat a bránit svou rodinu, přátele, přesvědčení a zdroje.

Autoři tvrdí, že tyto čtyři síly působí relativně nezávisle, což má své výhody i nevýhody. Výhodou je širší repertoár výběru, to jest větší flexibilita. Nevýhodou je, že se síly mohou dostat do konfliktu. Například: Dám přednost dobrému vztahu, nebo penězům, které z toho mohu získat? Chci se v této nové práci hlavně něčemu naučit, nebo mi jde jenom o mzdu?

Lawrence a Nohria také došli k závěru, že pro dosažení cíle je nejlepší, pokud všechny čtyři síly působí současně a jednotně (ve stejném směru).

## 4.3 Teorie F. Herzberga

### **Hezbergova dvoufaktorová teorie**

Jednou z teorií, která, podle mě, poměrně vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb a systémové teorie je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga (\*1923 - †2000).

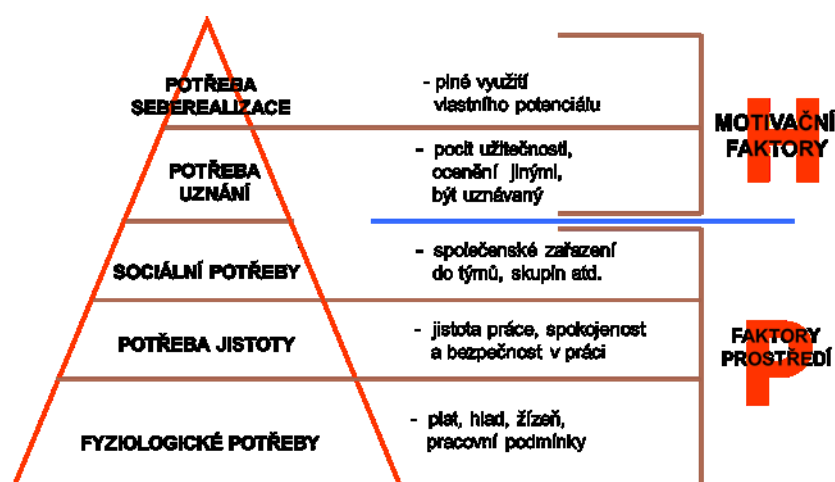
Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval

faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost

Podle Herzberga se motivace uplatňuje pouze v souvislosti s pozitivní stránkou/hodnotou. Maslow se však dívá i na "nižší" potřeby jako na faktory motivace. Proto vzniká mezi těmito teoriemi rozpor.

### Hierarchie hodnot a potřeb

- a) vnitřní potřeby/podmínky přežití - nepatří k motivaci, jde o bezvýhradní potřeby/
  - b) vnější potřeby /podmínky nezbytné k uspořádání vztahů k vnějšímu světu a ostatním lidem/
  - c) vnější hodnoty/po kterých člověk touží kvůli své vážnosti v očích okolí, protože věří, že jsou ceněny/
  - d) vnitřní hodnoty/hodnoty, které se snaží získat, protože stojí vysoko v jeho vlastní stupnici hodnot/
- [5]



Obrázek č. 2: Dvoufaktorová hierarchie potřeb dle Herzberga.



## **Dvou faktorový model**

1. motivční faktory (motivátory, satisfaktory) - týkají se potřeb pracovních úspěchů jako zdroje osobního růstu - potřeba úspěchu, odpovědnosti a uznání, které člověka skutečně uspokojují, neboť dokáží motivovat jedince k vyšším výkonům
2. hygienické faktory (dissatisfaktory) - jsou spojeny s potřebou spravedlivého přístupu v odměňování, doзору, pracovních podmínkách a organizačních postupech (zabraňují nespokojenosti s prací)

Jestliže nejsou splněny některé požadavky druhé kategorie, např. nezahrnuje-li konkrétní pracovní činnost možnost uplatnění faktorů - vyhnutí se strasti, nepříjemnosti, nepohodlí, úzkosti, vzniká u pracujícího jedince dočasný nebo trvalejší stav pracovní nespokojenosti. Tento stav se projevuje celkovým oslabením pracovní motivace a tedy i poklesem pracovního výkonu, vznikem negativních citových prožitků, rozmrzelosti, zklamání, znechucení, někdy i nudy. Tyto emoční stavy mají nepříznivý vliv na rozsah a kvalitu pracovního výkonu, vyvolávají také depresivní nebo útočné postavení dotyčného jedince, což vede ke konfliktnosti uvnitř pracovní skupiny.

Avšak odstranění příčin nespokojenosti ještě lidi nemotivuje k dobrému pracovnímu výkonu. Lidé se dostávají z oblasti nespokojenosti do oblasti neutrálního postoje, do určitého klidového stavu. Vhodné uplatnění všech motivačních faktorů vede u lidí ke spokojenosti s klidového stavu. Vhodné uplatnění motivačních faktorů vede u lidí ke spokojenosti s prací, vyvolává jejich pracovní nadšení, a tím přispívá i k úspěšnému plnění úkolů organizace. Účinně motivovat lidi znamená odstraňovat dissatisfaktory a správně uplatňovat motivátory.

## **4.4 Vroomova teorie očekávání**

Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Známa je teorie očekávání Victora Vrooma (\*1932):

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením. a) Valence - přesvědčení o přitažlivosti cíle, b) Instrumentality - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme a c) Expectancy - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.

Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je a že je žádoucí,

- že je vůbec možné cíle dosáhnout ,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží. [2]

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany motivátorů , lidí leaderů.

## 4.5 Adamsova teorie rovnováhy

John Stacey Adams uvedl tuto teorii pracovní motivace v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce.

Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty).

Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obyčejně individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

## 4.6 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Burrhus F. Skinner (\*1904 - †1990), význačný americký psycholog, zastánce behaviorismu, se mj. zabýval operačním podmiňováním při modifikaci chování.

Idea jeho teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání chování oslabují
- důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázni, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává.

Teorie pozitivního posílení je teorie funkcionalistická: ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje v tom smyslu, že neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme si na to přijít my sami metodou pokus a omyl, avšak vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou.

Možná, že se Vám vybavila otázka, které teorii dát přednost, vypadají-li všechny docela rozumě. Nemyslím, že je vhodné si vybrat jenom jednu; naopak doporučuji pracovat současně se všemi. Vždyť každá z nich se na danou, velmi komplexní problematiku lidské motivace dívá z poněkud jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění.

Jako rámec pro uvažování беру systémový model základních lidských potřeb: Každý člověk má potřebu žít, milovat a být milován, poznávat a nechávat odkaz. V tomto systémovém rámci se pak mohou pohybovat do větších detailů: v jakém pořadí se potřeby budou pravděpodobně naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom) a s těmito přesvědčeními pracovat, jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams), poté žádoucí chování posilují (Skinner). A do toho všeho zahrnuji emoce.

## **5 MOTIVACE V ŘÍZENÍ PODNIKU**

### **5.1 Význam motivace v řídicí práci**

Problematiku pracovní motivace lze pokládat za jednu z klíčových otázek mezi lidmi. Setkáváme se s ní přitom ve dvou rovinách, a to ve vztahu [6]

- k subjektu řízení, tj. osobě vedoucího pracovníka
- k objektu řízení, tj. k osobám, které tento pracovník řídí

Má-li být činnost vedoucích a řídicích pracovníků v práci s lidmi úspěšná, je třeba, aby splňovali tyto tři podmínky:

- a) vedoucí pracovník musí být schopen dobře řídit
- b) vedoucí pracovník musí mít možnost dobře řídit
- c) vedoucí pracovník musí chtít dobře řídit

Úroveň řídicí práce vedoucích pracovníků závisí do značné míry i na tom, zda jsou ve své práci motivováni svými vyššími nadřízenými. Na druhé straně jsou však tito vedoucí pracovníci odpovědní za pracovní výsledky svých podřízených. Pracovní výkon je výslednicí schopností a dovedností každého pracovníka a vhodné motivace. Vedoucí pracovníci proto musí využívat vhodně všech stimulů, podněcujících pracovní výkon podřízených pracovníků.

### **5.2 Zásady používané v řídicí práci**

Analýza procesu motivace poukazuje na určité aktivity, které může vedoucí pracovník udělat pro zlepšení svých schopností motivovat druhé. Jedná se o tato hlediska:

1. Pokoušet se porozumět, jaké mají podřízení potřeby z hlediska Maslowovy kategorizace potřeb: potřeba jistoty, sociální potřeby, potřeba být uznáván a potřeby seberealizace.
2. Zjistit nejen co podřízení potřebují, ale také, co chtějí.
3. Použít finanční odměnu jako hlavní zdroj motivace

4. Lidé nechtějí pouze peníze, ale mohou být motivováni také uznáním, chválou, povýšením a samotnou prací - mít příležitost dosáhnout něčeho výjimečného nebo mít větší odpovědnost. Tento typ odměny může být účinnější než peníze.

5. Odměna bude daleko účinnější, pokud budou lidé vědět, co mohou dostat za pilnou o dostatečně kvalitní práci, proto by měl vedoucí pracovník:

- zajistit jasnou definici mezi výkonem a odměnou
- stanovit svým podřízeným cíle a normy, které jsou dosažitelné
- dát jim na vědomí, že jejich úspěchy budou oceněny chválou nebo speciální odměnou
- říct lidem, co musí udělat, chtějí-li být povýšeni nebo pověřeni větší odpovědností

6. Vedoucí pracovník musí pamatovat na to, že je jeho cílem vytvořit podmínky, v nichž členové organizace mohou nejlépe dosáhnout svých vlastních cílů, zaměří-li své úsilí na úspěch podniku. Proto je důležité:

- identifikovat potřeby lidí, aby se mohli vedoucí pracovníci pokusit přizpůsobit jim odměny
- přimět lidi, aby sami přemýšleli o tom, co mohou a co by měli udělat a dohodnout se s nimi na plánovaných úkolech a standardech

7. Lidé mohou být motivováni nejen samotnou prací, pokud uspokojuje jejich potřebu odpovědnosti a úspěchu, ale také pomocí následujících technik:

- zvyšováním odpovědnosti jednotlivců
- poskytnutím většího prostoru k pozměňování metod, posloupnosti a tempa práce
- odstraněním kontrol shora a současným zajištěním odpovědnosti jednotlivců nebo skupin za dosažení určených cílů nebo standartu [1]
- poskytováním informací o výsledcích kontrol, aby zaměstnanci mohli sledovat svou vlastní výkonnost
- podněcováním zaměstnanců k účasti na plánování práce a inovaci pracovních postupů
- přidělováním projektů jedincům nebo skupinám, kteří ( které) k nim budou přistupovat odpovědněji

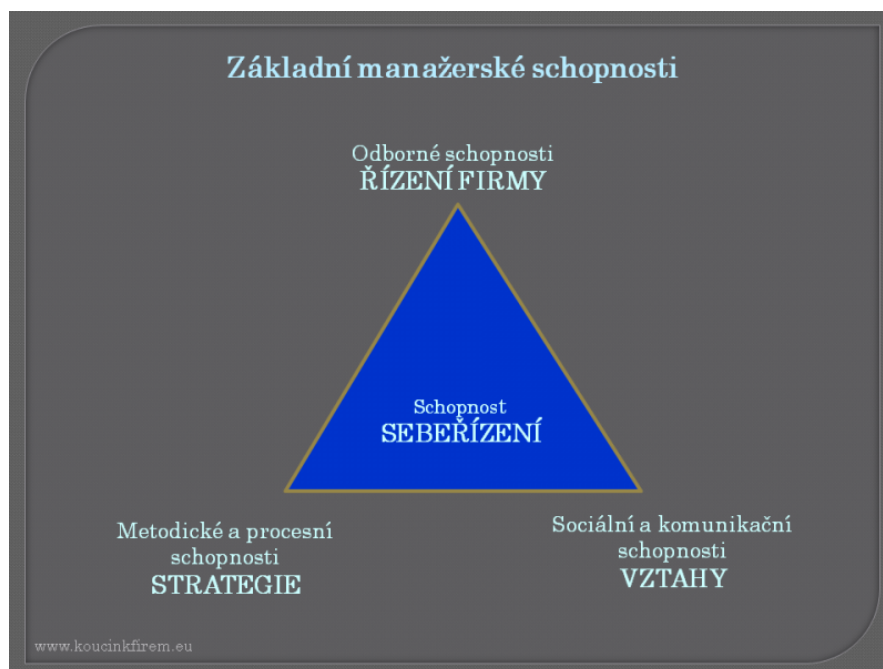
8. Vedoucí pracovník se musí snažit udržet skupiny zaměstnanců na své straně tím, že zapojí do rozhodování o otázkách, které zásadním způsobem ovlivňují jejich práci.

### 5.3 Předpoklady úspěšného manažera

Manažér, či vedoucí pracovník by měl být člověk, který splňuje minimálně tyto předpoklady:

- má strategické vize a cílevědomě je naplňuje, sleduje a reaguje na změny
- zná lidi a umí s nimi komunikovat
- je schopen postavit a motivovat tým
- má pozitivní přístup - budovat, ale nebourat
- je schopen analyzovat příčiny a zabránit jejich opakování
- má smysl pro rozhodování při respektování úcty k lidem
- má talent a široké zkušenosti, které se nedají naučit ve škole: otevřený, čestný, morální a slušný
- umí motivovat jinak než platem a služebním postupem

Pro úspěšného manažera je velice důležité snažit se nalézt rovnováhu mezi všemi aspekty vyskytující se ve „firemním životě“



Obrázek č. 3: Základní manažerské vlastnosti.



## 5.4 Přidělování odpovědností a pravomocí

Co je přidělování odpovědnosti a pravomocí?

Řízení lidí znamená dosahování výsledků prostřednictvím jiných lidí. Schopnost motivovat svoje podřízené je nejdůležitější vlastnost, kterou může manažer mít. Přidělování odpovědnosti je podle klíčem k úspěchu a znamená převod přesně definovaných úkolů z vyšší úrovně na úroveň nižší. To je způsob, jak nadřízení získávají čas na plnění vedoucích úkolů, což znamená vytváření strategie a určování metod pro dosažení vytyčených cílů.

Odpovědnost vždy zůstává nadřízenému, i když práci vykonávají jiní. Přidělování odpovědnosti by mělo být prováděno podle pečlivě uváženého plánu. Nadřízený musí počítat s tím, že jeho důvěra může být také zneužita, nebo, že úkol nebude uspokojivě splněn.

Manažer by měl:

- povzbuzovat své podřízené k tomu, aby dále rozvíjeli své schopnosti
- využívat těchto schopností k prospěchu podřízených i společnosti

Přidělování odpovědnosti je vynikající formou školení v rámci pracovních povinností. Lidé musí neustále uplatňovat své znalosti na řešení problémů, což je nejen podmínkou pro úspěšné plnění úkolů, ale také důležitým motivačním faktorem. Zlepšení znalostí zvýší jak sebevědomí zaměstnanců, tak i jejich osobní zapojení.

## 5.5 Komunikace uvnitř podniku

Umění komunikovat se všemi možnými typy lidí je základní znalostí každého vedoucího pracovníka. Komunikační schopnosti mají pro motivaci zaměstnanců zásadní význam. Vedoucí pracovník by si měl zjistit, co zaměstnanci opravdu chtějí, a potom jasně definovat své sdělení. Informace dokáží motivovat i podněcovat podnikatelské úsilí.

Otevřená komunikace v podniku znamená:

- volný pohyb informací/ zezdola nahoru, shora dolů a jinými směry/ v podniku
- vzájemná zpětná vazba může fungovat v atmosféře důvěry
- lidé jsi nejsou lhostejní, všímají se jeden druhého a vzájemně se respektují

Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává a jak s jejich prací souvisí to, co se děje uvnitř podniku. Volný tok informací celým podnikem musí zajistit vedoucí pracovník. Pokud nepodává dostatek informací, jeho podřízení by měli sami převzít iniciativu, tzn., že by se měli sami pokusit zjistit, co se v podniku děje a co se chystá.

Potřeba informací je důležitá zvláště před, v průběhu a po obdobích podstatných změn. O změnách, které se v podniku chystají a proč k nim dojde, by měli být zaměstnanci informováni hned při první příležitosti.

Pracovníci potřebují čas, aby si na příslušné změny zvykli a psychicky se na ně připravili.

Informování také podporuje jistotu a důvěru, za předpokladu, že vedení podniku je považováno za důvěryhodné.

## **5.6 Informační kanály**

Existuje mnoho způsobů šíření zpráv uvnitř podniku, např.:

- prostřednictvím sítě pro zpracování dat
- vnitropodnikový rozhlas
- oběžníky a další písemné informace
- osobní kontakt a pozornost

Čím je vyšší stupeň motivace zaměstnanců, tím větší je chuť reagovat na signály toho, co se děje v podniku a jeho okolí, otevřenost je jedinou cestou jak zaručit, že se důležité informace dostanou na patřičná místa. [6]

## **5.7 Aktivátory motivace**

Chceme-li, aby lidé pracovali s větším úsilím, musíme uvážit dva faktory:

1. jakou hodnotu má odměna pro jedince ve smyslu uspokojení jeho potřeb jistoty, společenské vážnosti a seberealizace
2. pravděpodobnost, že z pohledu jedince odměna závisí na jeho úsilí tzn. jaký vztah očekává mezi výkony a odměnou

Jedním z hlavních úkolů pro podniky je vyvinout správný systém odměňování, který motivuje lidi. Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává výše jeho platu. Na druhé straně, čím více lidí vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je pro ně důležitost peněz. Na jejich místo potom nastupuje např. uznání za výsledky a volnost jednání a rozhodování. To, co povzbuzuje lidi k většímu úsilí, je především spojeno s osobním pocitem spokojenosti, s atmosférou mezilidských vztahů a s druhem vykonané práce. Pokud tyto faktory chybějí, začnou se často pracovníci poohlížet po jiném místě.

Jedním z nejdůležitějších motivátorů je plat, tedy peněžní odměna za odvedenou práci.

- plat zajišťuje živobytí, proto je motivací k práci
- výše platu vyjadřuje postavení zaměstnance /ve vnitřní hierarchii podniku, ve vztahu ke spolupracovníkům, ale samozřejmě i k sousedům, přátelům atd.
- činí lidi důležitými, uvolňuje jejich energii, kterou vkládají do dalšího pracovního procesu
- plat povzbuzuje, aby se lidé snažili dosáhnout ještě lepších výsledků
- zvýšením platu, potvrzujeme pracovní úspěchy a spokojenost s odváděnou prací [1]

Manažeři by měli pochopit, že pro některé lidi je peněžní odměna velmi důležitá, je to vysoce ceněná forma odměny. Může sloužit k uspokojení potřeb a zároveň zvyšovat motivaci zaměstnanců. Jestliže pracovní touha po vyšším platu či mzdě není uspokojena, může se to odrazit ve sníženém výkonu, v předkládání stížností, v ochotě stávkovat či dokonce v rozhodnutí odejít z organizace.

Management podniku by neměl spoléhat výhradně na materiální stimuly, ale měl by provést interní průzkum za účelem zjištění toho, co zaměstnance motivuje a naopak co jejich motivaci nezvyšuje, či je dokonce demotivuje.

Zvláště silný motivační účinek mají proměnlivé formy odměn, které odrážejí pracovní výkon. Ale v poslední době se čím dál více také prosazují nepeněžní zaměstnanecké výhody (tzv. benefity), které nezávisejí od individuálního výkonu, ale jejichž motivační efekt v oblasti pracovního výkonu a vztahu k organizaci je uznávaný.

## 6 HODNOCENÍ MOTIVACE

Neustále se objevují pokusy o číselné vyjádření motivace. Neexistuje však žádná stupnice, kterou by bylo možné přímo motivaci hodnotit. Lze měřit jenom různé elementy chování, ze kterých se dá usuzovat na vysokou nebo nízkou motivaci např. nemocnost, ochota k přesčasům, připravenost ke změně pracovní činnosti apod. Tyto indikátory motivace mohou být vyjádřeny v procentech a sledovány. Dají se z nich vyvodit pouze jisté závěry o zvyšující se nebo snižující se úrovni motivace. Průzkumy, prováděné externími institucemi, dovedou napomoci k vytvoření obrazu mínění zaměstnanců o podniku, stylu vedení atd., které se osvědčily jako zdroj podnětů pro změny chování, potřebná opatření a ukazují, kterých cílů se podařilo dosáhnout.

Jediným jednoznačným a vypovídajícím měřítkem, tedy jakýmsi barometrem úspěšnosti motivace pracovníků jsou dosahované výsledky podniku, jeho prestiž a konkurenceschopnost na trhu.

## **Praktická část**

### **7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o.**

Je firmou zabývající se výrobou a prodejem průmyslového těsnění. Vznikla počátkem roku 1994, původně jen jako fyzická osoba Petr Mach. První provozovna firmy se až do roku 1999 nacházela v Ostravě, v pronajaté hale Vítkovice a.s.

V roce 2003 se firma změnila na společnost s r.o. a to pod názvem MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o.

Vzhledem ke stále se zvyšující poptávce byla výroba rozšířena a zakoupen objekt v Ostravě Kunčicích, kde společnost sídlí i v současnosti. Skladovací a výrobní hala má rozlohu 700m<sup>2</sup>. + 120m<sup>2</sup> kanceláří

Sortiment nabízeného materiálu a služeb se rozšířil a v současnosti firma nabízí komplexní sortiment v oblasti průmyslového těsnění. Vedle výroby plochého těsnění, jako na lisech, tak na plně automatických plotrech, svůj sortiment rozšířila o vysokoteplotní a izolační materiály a materiály pro utěsnění hydraulických prvků, jako jsou lisy, válce atd.

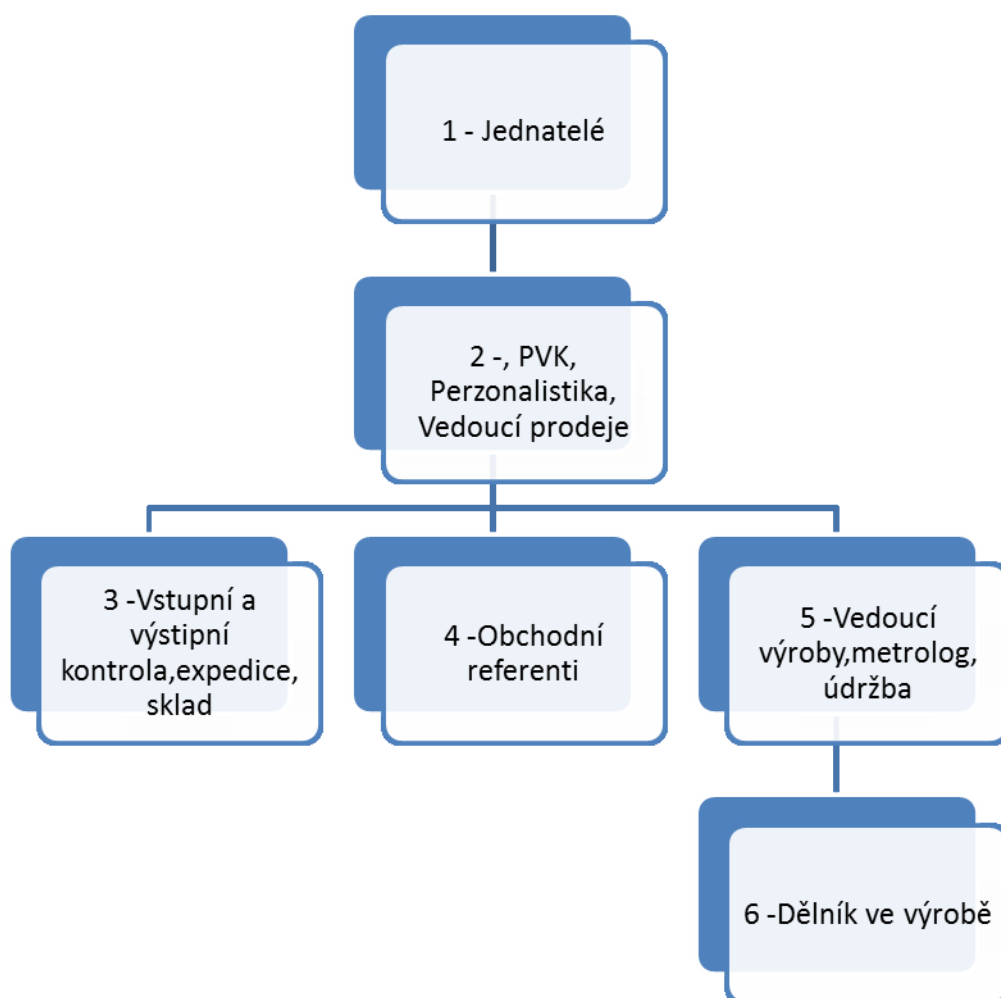
Nabízí i servis, a výrobu těsnění na „počkání“, v případě havárií či náhlých poruch.

Má oficiální zastoupení pro ČR v oblasti plochého těsnění, a to firmu Klinger Dichtungstechnik GmbH & Co KG, a exkluzivitu polského výrobce kovového těsnění SPETECH Sp. z o.o.

Od roku 2006 má vybudovaný systém zajištění kvality, podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, každoročně společnost prochází kontrolními audity. Poslední z nich byl realizován již dle aktualizované verze ČSN EN ISO 9001:2009 [14]

V současnosti firma čítá 10 stálých pracovníků a dle momentálních potřeb rovněž sezónní zaměstnance. Většinou jsou to dva zaměstnanci po dobu 2-4 měsíců v období červen až říjen. Vedení společnosti tvoří dva majitelé, kteří jsou zároveň i jednatelé.

## 8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o.



Obrázek č. 4: Schéma firmy MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o.

[13]

## 9 SOUČASNÁ ANALÝZA MOTIVAČNÍCH PRVKŮ A PLÁNŮ

V rámci Bc práce byla provedena analýza současného stavu motivačních prvků a to jak na základě dotazníkové metody, tak na základě rozhovorů s oběma zainteresovanými stranami a to jak se zaměstnanci na straně jedné, tak se zaměstnavateli (jednateli a majiteli v jedné osobě) a výkonným ředitelem na straně druhé.

Poté byly podrobeny analýze vyplněné dotazníky, které byly předloženy všem zaměstnancům firmy tady jak kmenovým, tak i sezonním. Bylo ponecháno již stanovené kritérium pro objektivní hodnocení motivačních prvků a plánů. Jedinou podmínkou pro sezonní zaměstnance byl, počet odpracovaných měsíců ve firmě. Tato podmínka byla stanovena na 6 měsíců, maximálně v rozmezí 2 let. Tyto kritéria splnil 1 brigádník. Celkový počet dotázaných zaměstnanců je 11. Celkem bylo dotázaných 12 pracovníků. Všichni na dotazník odpověděli a jejich odpovědi byly vyhodnoceny. [13]

Na základě níže uvedených vyplněných dotazníků (viz. Příloha č.1), které jsou separátně určeny pro zaměstnance a zaměstnavatele bude vyhodnocen současný stav. Po analýze budou předložena doporučení a návrhy na zlepšení stávajících motivačních plánů, v případě potřeby bude navržen jiný plán.

### 9.1 Dotazník

Jelikož se jedná o malou společnost, tedy o společnost do 11 stálých zaměstnanců s obratem nižším než 2 mil EUR, je dotazník z důvodu odhalení nedostatků v motivačním plánu rozdělen na čtyři základní části. Kdyby tomu tak nebylo, výsledky by byly značně zkreslené a měly by nevypovídající hodnotu. Takto bude jasně definovaný pohled z obou stran na danou problematiku a budou se snáze hledat nedostatky a řešení.

Dotazník pro obě skupiny má 4 oblast po 10 otázkách a to:

- ❖ **Hodnocení vlastní práce**
- ❖ **Vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci, komunikace**
- ❖ **Motivace, zvyšování kvalifikace a zdokonalování práce**
- ❖ **Systém odměňování a benefity**

### **Instrukce k vyplnění dotazníku.**

Ve čtyřech skupinách je celkem 40 otázek. Některé jsou rozděleny na A a B část. Na otázku s označením „A“ odpovídají řadoví zaměstnanci, na otázku s označením „B“ odpovídají ředitel a jednatelé společnosti.

Otázky bez tohoto označení jsou pro obě skupiny společné. Vybraná odpověď bude zakroužkovaná, nebo zodpovězená v příslušném tomu určeném místě na dotazníku.

Příklady grafického vyhodnocení nejzávažnějších zjištění obsahují přílohy 2-5

## **10 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU A ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU**

Vyhodnocení dotazníku bude rozděleno do dvou skupin a to jak odpovídala skupina zaměstnanců a řídicích pracovníků.

V této kapitole je provedeno zhodnocení pouze některých otázek, jejichž odpovědi jsou svým způsobem velice zajímavé, popř. jsou zde značné názorové rozdíly.

### **10.1 Hodnocení vlastní práce**

Výsledky z provedeného průzkumu od obou zúčastněných stran odpovídají současnému stavu ve firmě, neboť většina z řadových pracovníků odpověděla, že se jim v podniku daří „dobře a jsou spokojeni“ a vedení to potvrdilo. Většině zaměstnanců se práce líbí, nepotřebují žádnou změnu a úkoly, které dostávají ke splnění, jsou pro ně snadno realizovatelné. V těchto bodech se obě strany shodli téměř ve 100%.



## **10.2 Vztahy a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými**

Oblast, vzájemné komunikace, bohužel vidí obě zainteresované strany naprosto odlišně a zdá se, že tento fakt bude prvotní příčinou všech problémů ve firmě. Na základě skutečnosti, jak dovedou nadřízení naslouchat, přes zpětné vazby k zaměstnancům, konstruktivní kritiku, kdy zaměstnanci považují poukázání na jejich chyby přiměřeným způsobem za zbytečné anebo bez jakéhokoliv vlivu a konče prací v týmu, vidí naprosto opačně. Vedení je spokojeno s touto oblastí a naopak řadoví pracovníci jsou velice nespokojeni.

## **10.3 Motivace, zvyšování kvalifikace a zdokonalování práce**

Ze získaných údajů je naprosto zřejmé, že 60% řadových pracovníků nepovažuje další vzdělávání a navyšování kvalifikace za potřebné a že by dokonce nesouhlasili s tímto krokem vedení společnosti. Tento fakt je o to více zarážející, že většina vedoucích pracovníků má stejný názor na tuto oblast. Bohužel zbylí pracovníci, kteří se dále vzdělávají, nejsou nijak odměňováni, ani motivováni. Co se týká oblasti samotné motivace všech řadových pracovníků, není to o nic lepší situace. Pro řadové zaměstnance je téměř jediným motivátorem peněžní odměna. Tato je na prvním místě u 100% řadových zaměstnanců, následuje uspokojení z dobře vykonané práce. Vedení společnosti nemá nijak nastavený motivační program a vychází se pouze ze subjektivního hodnocení zaměstnance.

## **10.4 Systém odměňování a benefity**

V poslední části dotazníku jsem se zaměřil na benefity a systém odměňování ve firmě. Zjištění, že řadoví zaměstnanci nejsou téměř schopni vyplnit do dotazníku benefity, které jim firma poskytuje je minimálně zarážející. Firma poskytuje 6 benefitů. Zaměstnanci využívají na základě svého pracovního zařazení různý počet těchto benefitů. Z dotazníků ale vyplývá, že jsou si vědomi pouze jednoho, maximálně dvou těchto benefitů. Tito pracovníci považují systém odměňování za nespravedlivý a neobjektivní a mohou být i tímto systémem odměňování značně demotivováni, neboť lidé jsou citlivější na to, co nedostanou, než na to, co dostanou. Bohužel na straně vedení společnosti je situace zcela opačná. Zde je spokojenost z počtem nabízených benefitů a neuvažuje se o rozšíření.

Co se systému odměň, týká, již jsem se zmínil, že naprostá většina řadových zaměstnanců spojuje odměnu s penězi a ne s žádnou jinou formou. Jedná se o velice citlivé téma, ale myslím si, že prapůvodem všech nedorozumění, demotivací a více než týmovou spoluprací, je právě komunikace mezi oběma skupinami.

## 11 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ A NÁVRH NOVÝCH MOTIVAČNÍCH PLÁNŮ

Na základě vyhodnocení dotazníkové akce a získaných poznatků jsou v této kapitole zaznamenána některá důležitá doporučení a návrhy nových motivačních plánů, které by mohly pozitivně ovlivnit zaměstnance v jejich přístupu k práci.

Z dotazníků vyplývá že, zaměstnanci jsou spokojeni v této firmě, ale vadí jim malá informovanost a špatná komunikace s řídicími pracovníky. Hlavně z těchto dvou příčin, řadový pracovníci necítí podporu a sounáležitost s firmou a jejím vedením. Na základě tohoto zjištění navrhuji některá doporučení pro zlepšení situace.

- Bylo by dobré, kdyby pracovníci byli **seznámení s cíli** podniku a měli by mít na paměti, jak důležité je uspokojovat zákazníka, neboť na tom závisí jejich vlastní budoucnost i budoucnost podniku. Vedoucí pracovníci by měli vést své lidi k tomu, aby byli na podnik a jeho výsledky hrdí a měli by pochopit, jak je jejich práce důležitá a jak každý z nich přispívá k úspěchu firmy
- Pokud se lidé chtějí zdokonalovat, dát jim k tomu **příležitost a prostor**. Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem společnosti, proto by společnost měla investovat do vzdělávacích programů a zvyšování kvalifikací jednotlivých pracovníků.
- Velice důležitým faktorem **chvála i kritika** přicházejí v pravý čas a na pravém místě. Vedoucí pracovníci by se neměli rozpakovat říct lidem, jak pracují. Při úspěchu by se měli řadové zaměstnance ihned pochválit a ujistit je že tak jak svou práci dělají je správné. Naopak při vyskytnutí se problémů, nedělat že se nic neděje a že je vše v pořádku, ale okamžitě hledat příčinu a nápravu daných konkrétních problémů. Pokud si vedoucí nebude všimát výsledků práce svých podřízených, nebo dobré bude přehlížet a špatné zdůrazňovat, může své pracovníky značně demotivovat.
- Co se týká systému odměňování, je možné doporučit, takzvané **okamžité odměny** (tzn. odměny poskytovat ihned po výkonu, který stojí za ocenění). V této souvislosti by rovněž bylo dobré nabídnout lidem výběr různých druhů odměn (např. vyšší výdělek, možnost si vybrat přesčasové hodiny, atd.). Na základě zjištěných faktů by bylo velice aktuální zapojit řadové zaměstnance do navrhování změn v odměňování, naslouchat jejich návrhům a realizovat jejich podněty pro zlepšení širě nabízených odměn.
- Dále doporučuji, aby vedoucí pracovníci podporovali **soudržnost týmu** tím, že soustředí jeho pozornost na společné cíle. Měli by vést svůj kolektiv k maximální spolupráci, dávat svým pracovníkům větší možnost spoluúčasti na tom, co se děje

v podniku, podporovat jejich nápaditost, dále identifikovat slabé stránky týmu a rychle se s nimi vypořádat.

- A v neposlední řadě již zmíněný největší **problém s komunikací**. Podle názoru všech dotazovaných by se měla ve firmě celkově zlepšit informovanost. Je důležité udržovat nepřetržitý tok informací buď ústní formou ,pomocí porad, sezení či osobním setkáním, nebo písemnou formou ,podnikové nástěnky, vývěsky apod., neboť včasná informovanost o cílech podniku a chystaných změnách je dobrým základem pro celkovou motivaci zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli podporovat otevřenou komunikaci, být přístupní i stížnostem, odstraňovat z pracoviště stres a nejistoty, přiznat chybu, povzbuzovat každé zlepšení a jednat tak, aby každá případná chyba byla snadno napravitelná.
- Na základě všech zjištěných skutečností a podkladů navrhuji motivační **plán s jasnými a přehlednými pravidly**. Pakliže má firma fungovat pro zaměstnance a zaměstnanci pro firmu, musí být jasně nastavena pravidla. Není to pouze otázkou jasně definovaných odměn, bonusů, či benefitů, ale hlavně musí být vše jednoznačně postaveno na odpovědnostech a pravomocích daných zaměstnanců. Pakliže nemá firma, jako v tomto případě, jasně definované tyto skutečnosti, velice těžko se definují a nastavují další pravidla pro spolehlivé fungování.

#### **Firma by pro zlepšení současné situace měla učinit tyto kroky:**

- jasné nastavení odpovědností a pravomocí všech zúčastněných stran.
- vymezení působnosti a zastupitelnosti všech pracovníků. [15]
- jasné definovat způsoby odměn, benefitů, či jiných zaměstnaneckých bonusů a to nejen jejich výši či dobu výplaty, ale hlavně pravidla pro jejich dosažení. To samé samozřejmě platí v opačném případě, tedy pokuty, náhrady, či jiné zaměstnanecké postihy.
- připravit další plány pro rozvoj firmy a seznamovat s nimi průběžně zaměstnance. Nejlépe krátkými poradami anebo informativními schůzkami. Toto doporučení je hlavně z důvodu navázání osobního kontaktu a zlepšení osobních vazeb mezi oběma zainteresovanými stranami. Není nic více frustrující a demotivující pro zaměstnance, než-li nevědomost proč danou práci vykonává a jaké to má souvislosti s firmou a jejím dalším rozvojem.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak v malé firmě na výrobu těsnících materiálů přistupují řadoví zaměstnanci k práci a jak jsou motivováni. A naopak jak řídící pracovníci dbají na správné firemní fungování komunikace, motivaci, zvyšování kvalifikace a další rozvoj firmy. Názory obou stran byly zachyceny formou dotazníků, vyhodnoceny a navržena výše uvedená doporučení a návrh nového motivačního plánu. Doufám, že tato studie pomůže zlepšit pracovní vztahy a nastartovat výhodnější firemní motivační politiku pro obě zainteresované strany.

Pro inspiraci a podporu těchto změn si dovoluji v závěru uvést pro zlepšení tzv. „desatero motivace“

### Desatero motivace

1. Vytvářejte pozitivní motivační klima – seznamujte zaměstnance s cíli podniku a útvaru, s podnikovou strategií.
2. Ved'te zaměstnance k identifikaci s podnikem a k jakostní službě zákazníkům.
3. Zajistěte vhodnými metodami pravidelné měření a hodnocení individuálního a skupinového výkonu.
4. Zjistěte vazbu odměny zaměstnanců na individuální a skupinový výkon.
5. Stanovte požadovanou normu výkonu a prosad'te ji jako sdílenou úroveň výkonu, a to nejen pro jednotlivé útvary, ale i s vazbou na výkon celého podniku.
6. Výkon hodnot'te průběžně dle možnosti a jeho specifik denně, měsíčně, čtvrtletně i ročně.
7. Netolerujte opakovaný průměrný a podprůměrný výkon jednotlivých zaměstnanců a útvarů a zajistěte, aby ho netolerovaly ani zaměstnanci mezi sebou.
8. Nízký výkon či odchylky ihned projednejte a odstraňte jejich příčiny.
9. Zajistěte vzájemnou informovanost a všeobecnou komunikaci mezi zaměstnanci.
10. Buďte netolerantní k zaměstnancům, kteří dlouhodobě nebo opakovaně nedosahují požadované, předem stanovené úrovně výkonu – rozlučte se s nimi. Pokud tak neučiníte, vědomě poškozujete zájmy ostatních schopných pracovníků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HAGEMANN, Gisela. The motivation manual. Pbk. ed. Aldershot: Gower, 1993. ISBN 978-056-6076-183.
- [2] ARMSTRONG, Michael. How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills. 8th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2011, 299 s. ISBN 978-074-9463-304.
- [3] DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. Fundamentals of management: a complete A-Z of proven techniques and essential skills. 10th ed. Boston, Mass.: Irwin/McGraw Hill, 1998, 630 s. ISBN 978-025-6232-370.
- [4] FREHR, Hans-Ulrich. Total quality management: unternehmensweite Qualitätsverbesserung : ein Praxis-Leitfaden für Führungskräfte. 2. durchges. Aufl. München: Hanser, 1995. ISBN 978-344-6177-796.
- [5] PETŘÍKOVÁ, Růžena. Jakost a lidský faktor. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-248-1735-4.
- [6] PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lidé v procesech řízení: (multikulturální dimenze podnikání). 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
- [7] NENADÁL, J./ NOSKIEVIČOVÁ D./ PETŘÍKOVÁ R./ PLURA J./ TOŠENOVSKÝ J. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [8] ROBSON, Mike. Problem solving in groups. 2nd ed. Brookfield, Vt.: Distributed in the U.S. by Ashgate Pub., c1993, 164 s. ISBN 05-660-7415-X.
- [9] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [10] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [11] KOL, Růžena Petříková a. Lidé v celopodnikovém řízení: (multikulturální dimenze podnikání). 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2006. ISBN 978-800-2018-681.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0

### Firemní materiály:

- [13] Vnitřní směrnice firmy MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o. – část personalistika
- [14] Vnitřní směrnice firmy MACH-TĚSNĚNÍ spol. s r.o. – část kontrola kvality

### Normy:

- [15] ČSN EN ISO 9001:2009

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vývoj kvality v dvacátém století.

Obrázek č. 2: Dvoufaktorová hierarchie potřeb dle Herzberga.

Obrázek č. 3: Základní manažerské vlastnosti.

Obrázek č. 4: Schéma firmy MACH-TĚSNĚNÍ spol. s.r.o.

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha číslo 1	Navržený dotazník pro hodnocení současného stavu
-----------------	--

Příloha číslo 2-5	Grafické znázornění nejrozporuplnějších odpovědí
-------------------	--

## **Příloha č. 1**

### **Dotazníková část**

#### **část 1 hodnocení vlastní práce**

**1) Jak dlouho pracujete ve firmě?**

- a) 0 - 1 rok
- b) 1 - 5 roky
- c) 5 - 8 roky
- d) 8 a více let

**2) Kolik je vám let?**

- a) méně než 20
- b) 20 až 30
- c) 31 až 40
- d) 41 až 50
- e) 51 a více

**3) Myslíte si, že máte pro práci kterou vykonáváte, dostatečné znalosti a dovednosti?**

- a) ano, mám
- b) Ne, nemám
- c) nevím

**4) A Jak se Vám, podle vašeho názoru, v práci daří?**

**B Jak se, podle vašeho názoru, daří v podniku Vaším zaměstnancům?**

- a) dobře
- b) spíše dobře
- c) spíše špatně
- d) špatně

**5) A Jste s Vaší prací dostatečně spokojen(a)?**

**B Domníváte se, že jsou zaměstnanci se svojí prací dostatečně spokojeni?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**6)A Myslíte si, že je vaše práce jednotvárná a nezáživná, potřebujete změnu?**

**B Myslíte si, že je práce vašich zaměstnanců jednotvárná a nezáživná, že potřebují změnu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

**7)A Myslíte si, že úkoly, které dostáváte ke splnění, jsou pro Vás často těžko realizovatelné?**

**B Myslíte si, že úkoly, které zadáváte svým podřízeným ke splnění, jsou pro ně někdy těžko realizovatelné?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

**8)A Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladeny, odpovídají vašemu skutečnému potenciálu?**

**B Myslíte si, že požadavky, které kladete na své podřízené, odpovídají jejich skutečnému potenciálu?**

- a) ano
- b) částečně ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

**9)A Zdá se vám, že váš plat odpovídá Vaší odvedené práci?**

**B Myslíte si, že platy Vašich podřízených odpovídají jejich odvedené práci?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

**10)A Máte pocit, že jsou Vaše mimořádné výkony vždy náležitě oceněny a odměněny?**

**B Myslíte si, že jsou mimořádné výkony vašich zaměstnanců vždy náležitě oceněny?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím



## **Část 2 vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vzájemná komunikace**

**11)A Je podle vás Váš nadřízený dobrý posluchač?**

**B Myslíte si, že jste dobrým posluchačem pro vaše podřízené?**

- a) ano
- b) částečně ano
- c) spíše ne
- d) ne

**12)A Pokud se Váš nadřízený neřídí vaší radou, uvede důvody tohoto rozhodnutí?**

**B Pokud se neřídíte radou svého podřízeného, uvedete důvody tohoto rozhodnutí?**

- a) ano
- b) ne

**13)A Jste jako zaměstnanec součástí rozhodovacího procesu?**

**B Jsou zaměstnanci součástí rozhodovacích procesů?**

- a) ano
- b) ne

**14)A Dostává se Vám takové pozitivní vazby, jakou si zasloužíte a očekáváte?**

**B Vytváříte takové pozitivní vazby, jaké si podřízení zaslouží a očekávají?**

- a)ano
- b) částečně ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

**15)A Pokud jste udělal(a)chybu, dostane se vám bezprostředně konstruktivní kritiky?**

**B Pokud udělá někdo z vašich podřízených chybu, dostane se mu bezprostředně konstruktivní kritiky?**

- a) ano
- b) ne

**16)A Jak důležitá je pro Vás konstruktivní kritika, ze které se můžete poučit?**

**B Jak je podle vás důležitá konstruktivní kritika, ze které se mohou zaměstnanci poučit?**

- a) velmi důležitá
- b) spíše užitečná
- c) bez vlivu
- d) zbytečná

**17) A Domníváte se, že když uděláte chybu, dostane se vám příliš přehnané (negativní) kritiky**

**B Domníváte se, že když udělá kdokoliv z Vašich podřízených chybu, že se mu může dostat někdy přehnané (negativní) kritiky?**

- a) ano
- b) částečně ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

**18) A Jak se vedení staví k Vaším návrhům ke zlepšení procesů, tzv. zlepšovákům**

**B Jak se Vaši podřízení ztotožňují s novinkami nebo zlepšováním stávajících procesů?**

- a) vítají je
- b) nejsou nadšeni
- c) brání se jim

**19) Pracujete raději**

- a) v týmu
- b) samostatně

**20) Jak byste ohodnotil (a) pracovní atmosféru ve vašem okolí?**

- a) dobrá
- b) částečně dobrá
- c) spíše špatná
- d) špatná

### **Část 3 Motivace, zvyšování kvalifikace a zdokonalování práce**

**21) Kterému motivačnímu faktoru dáváte přednost?**

- a) peněžnímu (výše odměny za práci)
- b) nepeněžnímu (uznání, pochvala, možnost kariérního postupu)

**22) Byl byste ochoten pracovat více hodin denně, kdyby byla práce "bonusově" odměněna?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**23) Přiřaďte čísla 1- 5 podle toho, co je pro vás v práci nejdůležitější.**

**1 - nejvíce důležité,**

**5 - nejméně důležité.**

výše platu

pracovní podmínky

vztahy na pracovišti

možnost kariérního postupu

možnost seberealizace

**24) A Co Vás motivuje?**

**B Jak jsou Vaši zaměstnanci motivováni?**

.....

.....

.....

**25) Zvyšujete si mimo pracovní dobu svou kvalifikaci, kterou byste eventuálně využila ve své práci? (další studium, kurzy cizího jazyka, semináře, přednášky, školení, atd.)**

a) ano

b) ne

**26) A Uvítali byste povinné zvyšování kvalifikace, potřebné pro vykonávání své práce?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**27) Jaké máte vzdělání?**

a) vyučen

b) úplné střední s maturitou

c) vysokoškolské

**28) Co vám na práci ve firmě vadí? Možno i více odpovědí**

a) výše odměny za práci

b) chování vedoucího

c) chování zákazníků

d) prostředí na pracovišti

e) vztahy mezi spolupracovníky

f) vztahy s vedoucím

g) náplň práce

- h) nedostatečná či nekvalifikovaná školení  
i) chování podřízených  
j) jiné – uveďte co.....

**29)A Co se Vám na práci ve firmě líbí? Možno i více odpovědí**

## **B Co si myslíte, že se Vaším zaměstnancům ve firmě líbí**

- a) výše odměny za práci
- b) náplň práce
- c) pracovní doba
- d) pracovní prostředí
- e) firemní benefity
- f) jiné – uveďte co.....

**30) Je pro vás důležité mít příležitost k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání?**

( např. školení o komunikaci mezi lidmi, řešení konfliktů, sebeovládání, atd.)?

- a) ano  
b) spíše ano  
c) spíše ne  
d) ne  
e) nevím

## Část 4 Systém odměňování a benefity

**31) A Víte o benefitech které Vaše firma poskytuje zaměstnancům?**

- a) ano  
b) ne

**32)A Jaké z benefitů využíváte právě vy?**

## B Jaké z benefitů nabízíte zaměstnancům?

- a) stravenky
- b) příspěvek na dovolenou či rekreaci
- c) příspěvek na důchodové či životní pojištění
- d) možnost půjčení služebního automobilu na osobní účely
- e) mobilní telefon k soukromým účelům
- f) možnost pracovat z domu
- g) placené vzdělávací kurzy, školení
- h) pružná pracovní doba

ch) jiné, prosím uved'te

**33) Jaké benefity byste uvítali od zaměstnavatele - alespoň 3 druhy**

.....

.....

**34)A Jaké pracovní době dáváte přednost?**

**B Jakou pracovní dobu upřednostňujete pro zaměstnance?**

- a) pružné pracovní době
- b) pevné pracovní době

**35)A Myslíte si, že systém odměňování, který je u Vás zaveden, vám jasně definuje, co je pro váš podnik skutečně důležité?**

**B Vysílá váš systém odměňování jasné a jednoznačné poselství zaměstnancům o tom, co je pro podnik skutečně důležité?**

- a) ano
- b) částečně ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

**36) Jaký je váš čistý měsíční příjem v Kč?**

- a) 7120– 12 000      v hrubém cca (8000-14 430)
- b) 12 001 – 18 780   v hrubém cca (14 431-25 803)
- c) 18 780 - 25 000   v hrubém cca (25803-33 300)
- d) 25 000 a více      v hrubém cca (33 301a více)

**37) Jaká by měla být podle vás čistá průměrná měsíční odměna za práci, kterou vykonáváte?**

- a) do 15 000Kč
- b) 15 001- 20 000Kč
- c) 20 001 – 30 000Kč
- d) 30 001 – 50 000Kč
- e) více jak 50 000 Kč

**,38)A Vyhovuje Vám složení Vaší mzdy, tedy poměr pevné a pohyblivé částky?**

**B Vyhovuje Vám složení mzdy zaměstnanců, tedy poměr pevné a pružné částky?**

- a) ano
- b) částečně ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

**39)A Dokáže firma odměnit vaši dobrou práci a iniciativu rychle a tvořivě?**

**B Dokáže vaše firma odměnit dobrou práci a iniciativu vašich zaměstnanců rychle a tvořivě?**

- a) ano
- b) částečně ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

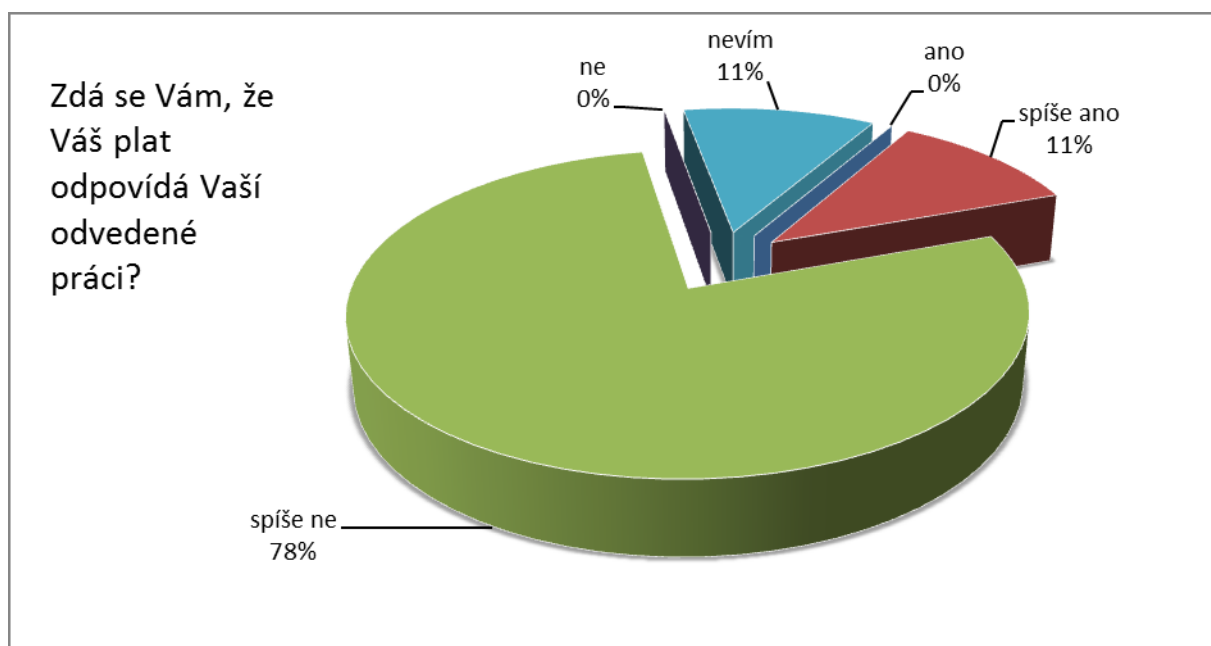
**40)A Považujete systém odměňování za spravedlivý a objektivní?**

**B Považují vaši zaměstnanci systém odměňování za spravedlivý a objektivní?**

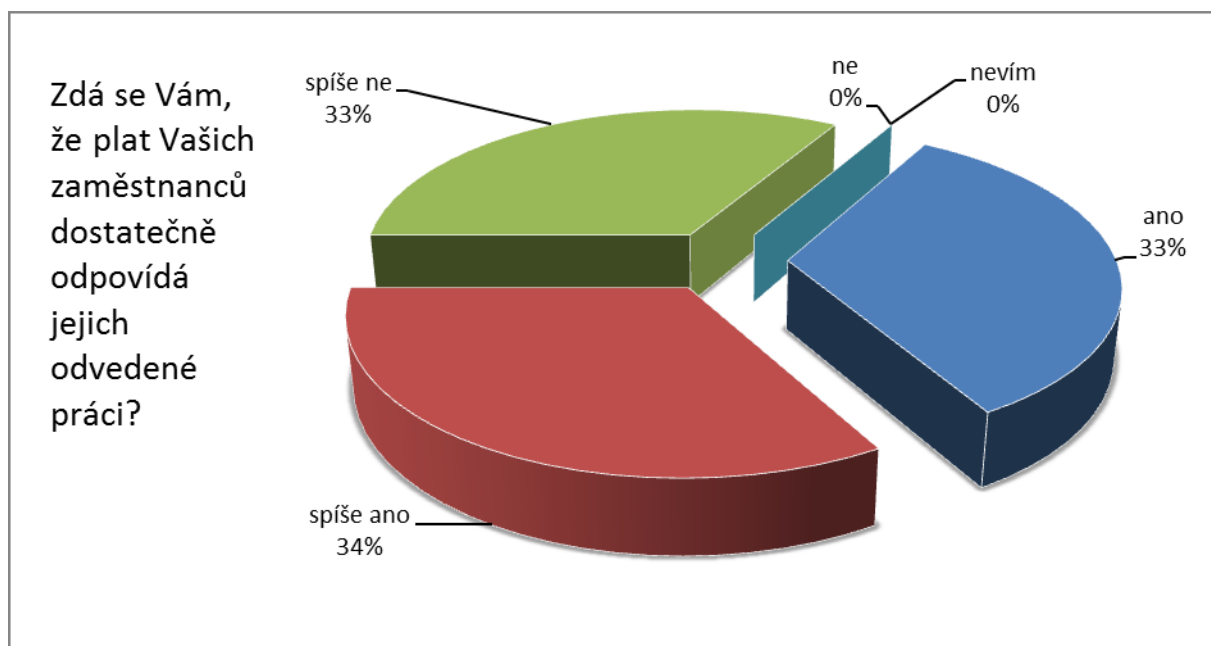
- a) ano
- b) částečně ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

## Příloha číslo 2

### Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 – Zaměstnanci

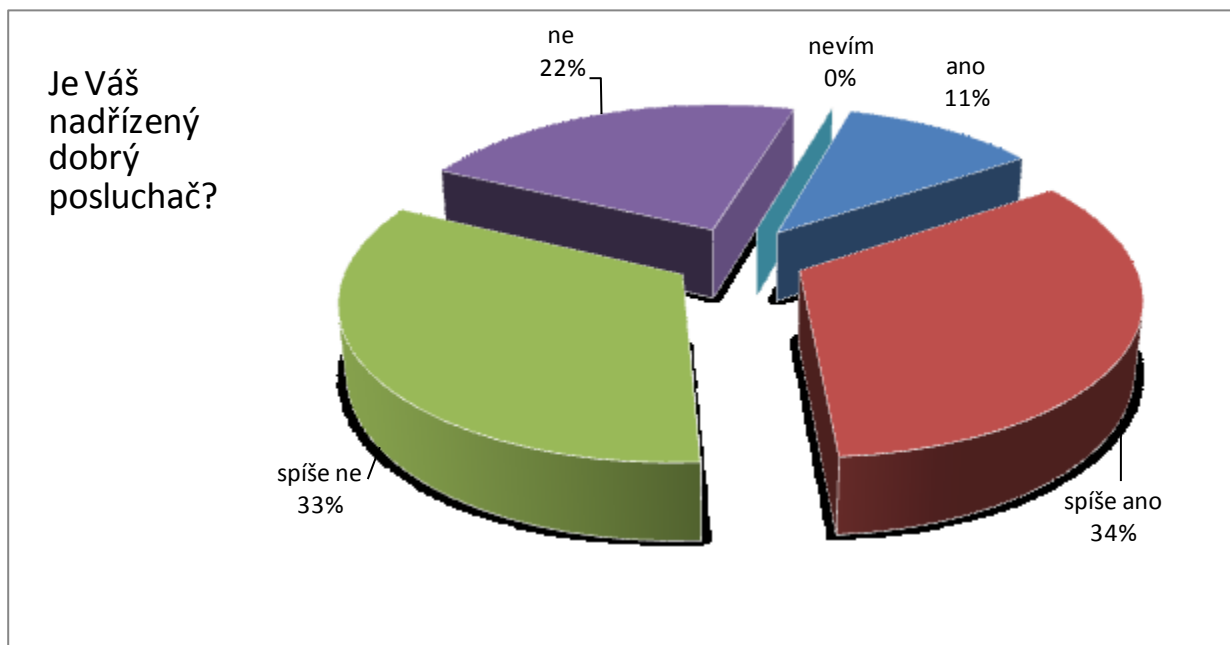


### Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9 – Vedoucí pracovníci

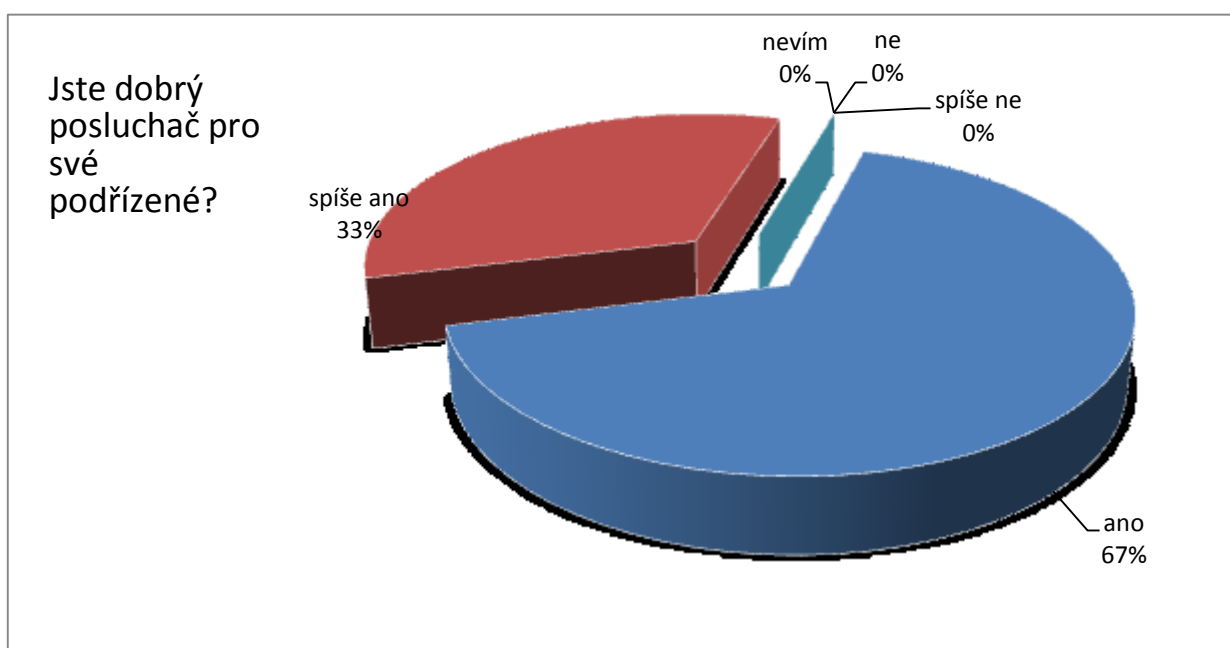


### Příloha číslo 3

#### Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 - Zaměstnanci



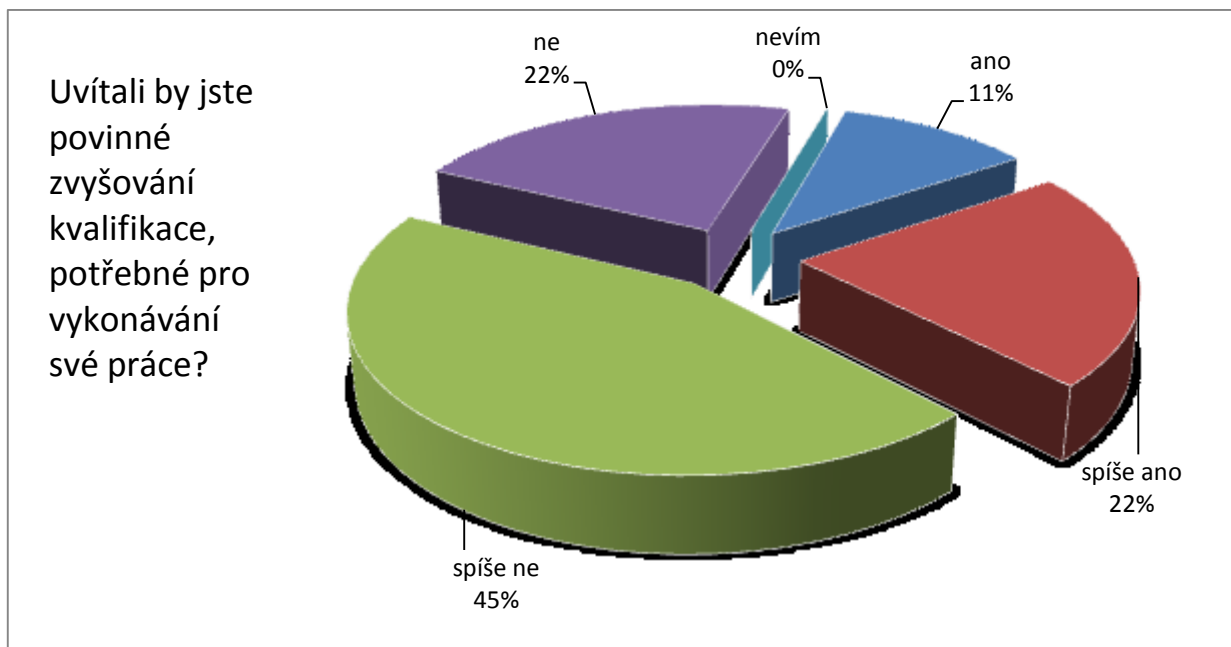
#### Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11 – Vedoucí pracovníci



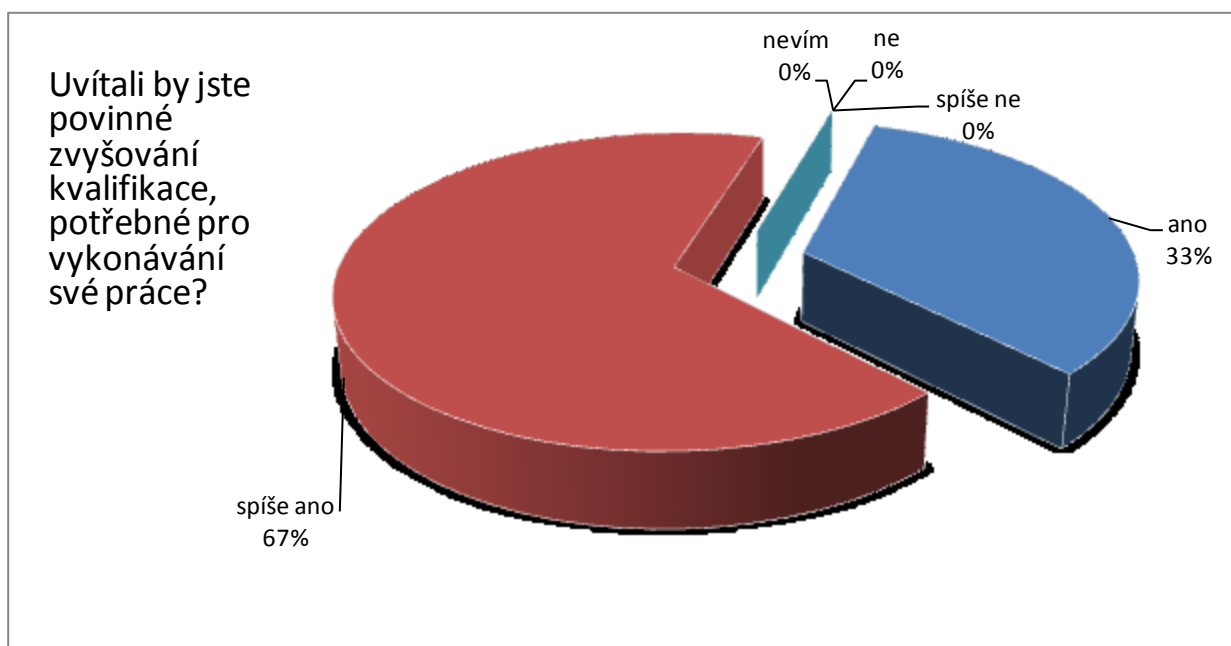


## Příloha číslo 4

### Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 25 - Zaměstnanci

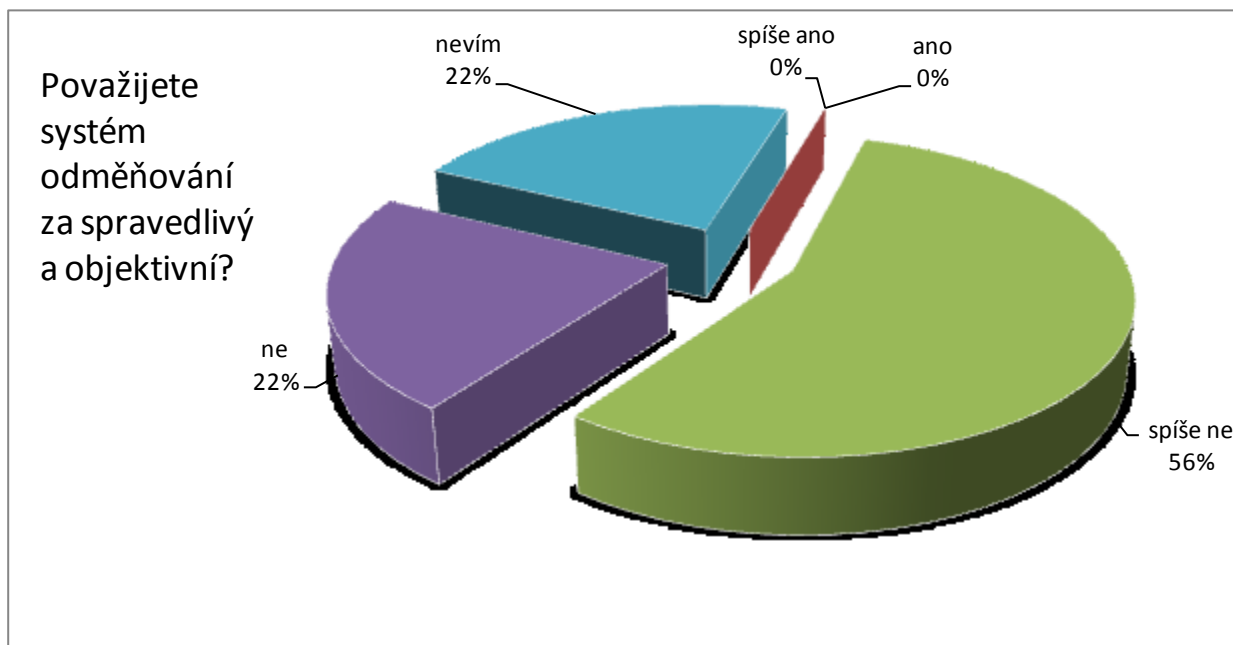


### Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 25 – Vedoucí pracovníci



## Příloha číslo 5

### Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 35 – Zaměstnanci



### Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 35 – Vedoucí pracovníci

